平成 21 年度マスターセンター補助事業

『障害者授産施設のコンサルティングに関する研究』

調査研究　報告書

平成 22 年 2 月

社団法人中小企業診断協会　佐賀県支部

＜目　次＞

ページ

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1章　工賃ステップアップ事業の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

1　事業の背景（障害者自立支援法と工賃ステップアップ事業）・・・・・・・・ 2

2　佐賀県における工賃ステップアップへの取り組み・・・・・・・・・・・・・ 6

3　工賃ステップアップとコンサルタントの関わり・・・・・・・・・・・・・・ 9

第2章　アンケート調査結果と考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

1　アンケート調査の実施要領・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

2　アンケートの回収率・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

3　アンケート結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

第3章　障害者授産施設の工賃ステップアップへの取り組み事例・・・・・・・・・・ 26

施設ごと（20 事例）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26

第4章　障害者授産施設等ビジネススキルアップ研修・・・・・・・・・・・・・ 46

1　研修事業のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 46

2　障害者授産施設等ビジネススキルアップ研修の概要・・・・・・・・・・・・ 47

第5章　障害者授産施設コンサルティングへの提案（経営課題別）・・・・・・・・・ 51

1　６つの経営課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

2　事業の選択と集中・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

3　経営計画・事業計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 53

4　販売・マーケティング・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 56

5　生産・製造・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 59

6　人事・人材育成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 64

7　製品・サービスの開発及び新規事業展開・・・・・・・・・・・・・・・・ 65

8　総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 68

おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 72

添付資料　アンケート調査票・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 73

社団法人中小企業診断協会とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 78

はじめに

平成18年に障害者自立支援法が施行され、施設から地域へ、作業所から一般就労への要請が高まり、障がい者福祉作業所でありながら、利用者（障がい者）の一般就労へ向けた就労訓練、そして日常の生活を支えるための工賃アップが求められるようになった。これを受けて、厚生労働省において、平成19年に「工賃倍増計画支援事業」が開始された。各県においても「工賃倍増５か年計画」策定され、ここに経営コンサルタントとしての中小企業診断士の活躍の場が設定された。ここから、中小企業診断士と障がい者就労支援事業所（旧授産施設）のかかわりが始まったところである。この後、中小企業診断士が、障がい者の就労及び就労訓練の場である就労支援事業所（旧授産施設）に対し、一般企業へのコンサルティングで培ったノウハウを精力的に伝授、指導した事例は、数多く報告されることになるが、実際に工賃アップにつながった事例は少ない。

理由は、福祉施設側の経営に対する意識及び認識の低さがあることも指摘できるが、一方で、コンサルティングを行う側としても、障がい者福祉の現場への理解の不足、障害者そのものへの理解の不足があったことも事実として考察することができる。

本調査研究は、これらの問題点に焦点をあて、障がい者就労支援施設の工賃があがらない、コンサルティングがうまくいかない現場に対し、効果的に切り込んでいくための手法及び考え方について研究を進めたものである。また、本報告書が、社会就労センター（障害者授産施設）へのコンサルティングを行う場合の指針として、また、真に就労支援施設の利用者の工賃アップへつなげるために活用されることを願うものである。

社団法人中小企業診断協会
佐賀県支部
支部長　鶴田　公寛

第1章 工賃水準ステップアップ事業の概要

１． 事業の背景（障害者自立支援法と工賃ステップアップ事業）

（１） 工賃倍増５か年計画について

障害者自立支援法が 2006（平成 18）年度に施行され、さらに 2007（平成 19）年 2 月に取りまとめられた「成長力底上げ戦略」において、「「福祉から雇用へ」推進５か年計画」が策定され、障害者の地域における福祉的就労から一般就労への移行を推進する施策が実施されている。これにより、障がい者の雇用促進策が積極的に進められ、特別支援学校及び社会福祉施設から一般就労への促進策が展開されている。（平成 19 年当時の一般就労への移行率は特別支援学校で 25%、社会福祉施設から一般就労への移行は 1~2%程度であった）

また一方で、「工賃倍増５ か年計画」は、いわゆる福祉的就労を行っている就労継続支援Ｂ 型事業所及び授産施設において働く障害者の工賃水準を引き上げることを目標とした。これは、障害年金を始めとする社会保障給付等による収入と合わせて、地域において障害者が自立した生活を実現することをめざしたものである。また、Ｂ型事業所から一般雇用及びＡ 型事業への移行も一層促進するという観点から、「成長力底上げ戦略」に基づく『「福祉から雇用へ」推進５ か年計画』の一環として、産業界等の協力を得ながら、官民一体となった取組として推進するものである。これにより、厚生労働省社会・援護局は、平成 19 年 7 月 6 日に各都道府県向けに『「工賃倍増５か年計画」』を推進するための基本的な指針」を示し、各県における工賃倍増計画が推進されることとなった。

都道府県が作成する「工賃倍増５か年計画」の骨子は以下のようなものであるが、この内容に従って、各都道府県で、計画が策定され、その中に我々中小企業診断士がかかわるコンサルタント派遣事業等が実施されているわけである。

＜基本的事項＞

○基本的事項

◆ 対象事業所の範囲：

就労継続支援Ｂ型事業所

身体障害者授産施設（※）

知的障害者授産施設（※）

精神障害者授産施設（※）

※：障害者自立支援法移行前の旧体系施設

◆ 計画に取り組む期間

平成19年度～平成23年度の5か年

○工賃倍増5か年計画に盛り込む事項

- ◆ 平成23年度の工賃目標
- ◆ 平成23年度までの各年度において事業所を支援する具体的な方策
- ◆ その他必要な事項

○留意事項

- ◆ 事業所の現状を把握し、課題を整理する。
- ◆ 目標工賃は、原則平成18年度実績の平均額の倍以上の水準を目指す。
- ◆ 企業的手法を積極的に導入する。
- ◆ 都道府県と事業所の役割分担を明確にするとともに事業所の主体性が引き出せるものとなるよう工夫

＜工賃倍増5か年計画への取り組み方＞

○推進手段の例

- ◆ 事業所が作成する計画について、必要に応じて助言指導を行う。
- ◆ 事業所に企業的な経営手法の研修を実施する。
- ◆ コンサルタントの派遣や企業OBの紹介・斡旋を行う。
- ◆ 企業に対する制度の周知と啓発。
- ◆ その他工夫による取組

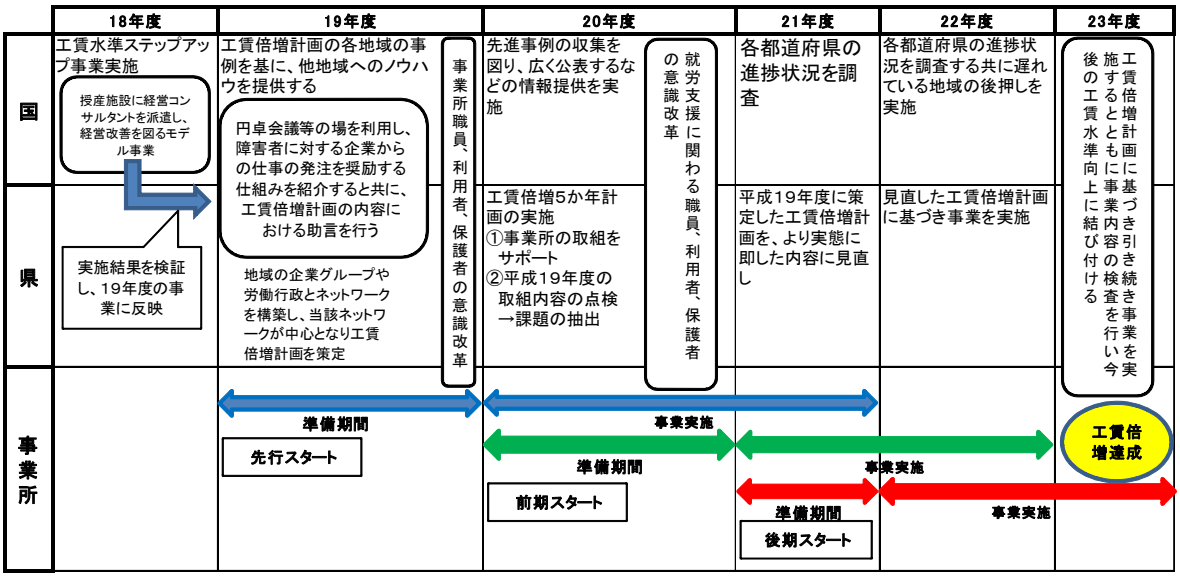
○計画の進捗管理

- ◆ 各年度において計画の進捗状況の点検及び評価を行う。
- ◆ 毎年の事業所の実績を把握し、公表する。

○その他

- ◆ 計画の作成に当たっては、事務所、事業者団体、ハローワーク等労働関係者、地域の経済界の代表者等とネットワークを構築し、意見集約を図ること。
- ◆ 商品開発や市場開拓、作業効率の向上につながる職場環境の改善等を行うためコンサルタントや企業OB等の外部の力を取り入れることも考える。
- ◆ 地方公共団体等が発注する官公需の活用や地域の産業界にも協力いただき企業等からの発注促進にも取り組むこと。
- ◆ 工賃倍増計画支援事業費の積極的な活用。

＜工賃倍増５か年計画のイメージ図＞

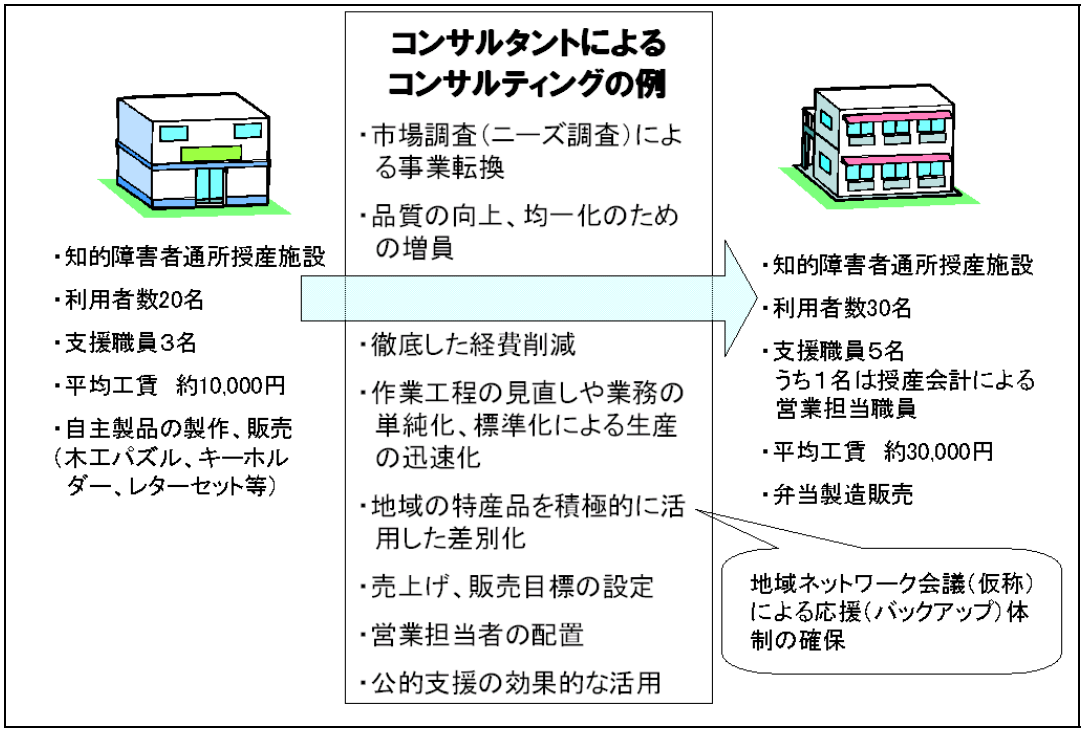


（2）工賃ステップアップのモデル事業について

平成 18 年度、上記の「工賃倍増計画支援事業」のモデル事業として、「工賃水準ステップアップ事業」が社会福祉法人　全国社会福祉協議会　全国社会就労センター協議会（セルプ協）により、実施されている。障害者自立支援法の成立と相まって、年金の見直しを含む障がい者の所得保障の充実が必要との観点から実施されたもので、「工賃アップ」を所得保障の充実策の一方策として実施されたものである。工賃アップは、「地域生活が可能となる水準」とされ、約 3 万円がその目標値として設定された。これは、普通に地域生活をおくるためには概ね 10 万円程度が必要との考えから、障害基礎年金（約 66,000 円）と合わせ、最低賃金の 1/3 程度を目標値として設定したものである。

この事業は、全国の 6 か所の授産施設に対し、経営コンサルタントを派遣し、経営改善を図ることにより、工賃水準の向上を目指したものである。

＜工賃ステップアップ事業のイメージ図＞



（工賃ステップアップ事業報告書からの抜粋）

ここで実施された経営コンサルタントによる支援は、施設が工賃アップに向けた主体的な活動を行うための模範的な事例となったことは間違いない。また、この事業で、障害者授産施設においても、経営コンサルタントの派遣が工賃アップの手段として有用であることが示された。

しかしながら、現在の情勢下においては、施設が自主的にコンサルテーションを受ける費用

を負担することは困難と思われる。したがって、この事業を含む、工賃倍増5か年計画における経営コンサルタント派遣事業は、行政の支援を仰ぎながら実施し、その成果を外部に公表し、少しでも多くの事業者の間で共有できるようにすることで効果を最大限に活かす努力が必要となるように思わる。

２．佐賀県における工賃ステップアップへの取り組み

（1） 佐賀県工賃倍増支援計画

佐賀県においても、上記の「工賃倍増5か年計画の指針」を受け、工賃倍増支援計画が平成20年3月に策定されている。これに先立ち、佐賀県では、佐賀県障害福祉計画（第1期）の中でも、就労支援事業の一環として、障害者授産事業パワーアップ支援事業（授産工賃倍増のための支援強化事業）が行われている。事業の概要は、下記のとおりであるが、ここでも、経営コンサルタントの派遣事業、ビジネススキルアップ研修事業など、中小企業診断士の活躍の場が設定されている。

以下、佐賀県工賃倍増支援計画の概要を示す。

◆ 実施期間

平成19年から平成23年までの5年間を計画期間とし、平成19年から平成21年を重点支援期間、22年～23年を更なる工賃の引き上げを目指す期間とする。

◆ 支援対象

就労継続支援B型作業所
身体障害者授産施設（旧法）
知的障害者授産施設（旧法）
精神障害者授産施設（旧法）
地域活動支援センター、小規模作業所のうち、就労継続支援B型作業所への移行が計画されている事業所

◆ 事業の概要

平成18年12月に「授産工賃向上のための取り組みについて」のアンケートを実施し、その結果を踏まえ、平成19年度から「授産事業パワーアップ支援事業」として以下の４つの事業が実施されている。このうち、①ビジネススキルアップ研修及び②経営コンサルタント派遣事業について、中小企業診断協会佐賀県支部が受注、あるいは支部会員が担当コンサルタントとして当事業に参加している。

① ビジネススキルアップ研修事業
施設長の意識改革、経営力向上のための研修の実施。

② 経営コンサルタント派遣費補助事業

経営コンサルタント等の専門家から事業に対する総合的な助言や支援を実施。

③ 初期投資支援事業

工賃引き上げに結び付く取り組みを行うために必要な経費の助成を実施。

④ 官公需の発注促進

障害福祉施設で製造された物品及び平成 20 年 3 月 1 日以降は、清掃、除草、クリーニング、ホームページ作成なども、県庁等の発注促進の対象とされている。

⑤ 事業所製品の PR と受注拡大

事業所の情報や製品をホームページ等で広く紹介して、官公庁や民間事業所へ情報提供を行い、製品の購入を促進。

⑥ 事業所と商工団体等との連携推進

商工団体等に働きかけて、事業所に対する発注促進や経営改善指導などについて連携を図るとともに、民間事業所から発注等の協力がえられるように商工団体を通じて発注促進税制や在宅就業支援制度などの周知を行う。

◆ 佐賀県における目標工賃の設定

佐賀県の目標工賃は、障害基礎年金等の収入と合わせて障がい者がグループホーム等を利用して地域で自立した生活送るために必要な額として、次のモデルケースを基に平成 21 年度及び平成 23 年度の月額平均工賃の目標が設定されている。

＜モデルケースによる目標工賃の設定＞

〇利用者モデル

・単身世帯

・年齢 37 歳（各施設の利用者の平均年齢）

・障害基礎年金 2 級受給者

〇収入

・障害基礎年金 2 級　月額 66,008 円

〇支出

・県内市町の生活保護費における（最低生活費）を施設所在地の定員により平均化したものを支出額として仮定。月額 95,687 円。

＜年次別目標工賃＞

上記のモデルケースから、必要な目標工賃を約 30,000 円と設定

平成 18 年度工賃実績：15,396 円

平成 21 年度工賃目標：30,000 円（平成 19 年度～21 年度　重点支援期間）

平成 23 年度工賃目標：30,000 円以上　（平成 22 年度～23 年度　引き上げ支援期間）

（2） 佐賀県における工賃の現状

佐賀県では、平成20年6月現在、月額工賃の算出対象となる施設数は47施設あり、授産施設、福祉工場、就労継続支援A型、B型事業所は、いずれも、全国平均工賃を上回っている（平成20年度時点で、県内の小規模授産施設は新法体系への移行が完了）。佐賀県内の就労支援センター（授産施設）の工賃に対する意識の高さが裏付けられている。また、前述の授産事業パワーアップ支援事業等のきめ細かい行政対応も、功を奏した結果となっているものと思われる。以下、平成18年度19年度及び20年度　月額平均工賃のデータを示す。

		平成18年度	平成19年度			平成20年度		
		全国	全国	佐賀県		全国	佐賀県	
		平均工賃	平均工賃	平均工賃	施設数	平均工賃	平均工賃	施設数
授産施設	全体	12,766	13,042	17,162	19	12,712	19,942	17
	身体			27,117	4		32,550	3
	知的			15,132	14		17,865	13
	精神			20,026	1		18,301	1
小規模通所授産施設	全体	9,273	8,762	12,759	3	8,769	－	0
	身体			21,366	1		－	0
	知的			8,785	2		－	0
	精神			0	0		－	0
福祉工場	全体	118,460	127,776	120,397	1	118,602	109,362	1
	身体			0	0		－	0
	知的			0	0		－	0
	精神			120,397	1	58,573	109,362	1
就労継続支援A型事業所		101,117	85,425	128,705	2	81,633	124,317	2
就労継続支援B型事業所		11,875	12,834	12831	14	12,989	11,808	27
上記全部の施設※1		15,257	16,037	22,243	39	16,389	23,167	47
工賃倍増計画対象の施設※2		12,222	12,600	16,025	36	12,587	16,589	44

※１：授産＋小規模授産＋工場＋A＋B＝国への報告データ＝HP掲載対象施設

※２：授産＋小規模授産＋B＝県平均工賃対象になる施設

参考：

・佐賀県のデータは、平成19・20年度月額平均工賃の状況（HP公表対象施設、平成21年6月3日現在）

・全国平均データは、平成18年度及び20年度工賃月額の実績についての厚生労働省報道データより

３．　工賃ステップアップ事業とコンサルタントの関わり

（１）県外での取り組み状況とその効果（課題の抽出）

＜モデル事業としての工賃ステップアップ事業見えたこと＞

平成18年度に実施された「工賃ステップアップ事業」は、全国で6施設がモデル事業の対象として選定され、限られた期間ではあったが、工賃水準の改善のための多くの示唆を与えてくれた。具体的には、下記の7つの視点であるが、いずれの視点も我々が障害者社会就労センター（以下、授産施設）のコンサルティングを行う際に、重要な視点となるので、参考としたい。

1）職員との合意形成、現状及び目的の共通理解

工賃水準をステップアップするための活動に取り組む際は、関係者による合意形成（コンセンサス）が不可欠である。工賃水準のステップアップの意義、目的について施設長と職員、職員間、（施設）職員と利用者・家族との様々な関係において合意形成が必要となる。事業計画等は、コンサルタントの助言のもとに作成されるものであるが、関係者の十分な理解及び合意がないと、実行段階の意思決定がスムーズに進まないことが散見される。また、最終的には、工賃水準のステップアップによる工賃額の上昇の行き着く先に、どのような支援の在り方や利用者の生活像が描けるのかを含めた議論が必要である旨、指摘されている。

2）施設による主体性の確認

工賃水準のステップアップのための活動を実施する上で、取り組む施設が常に主体性を確認・発揮しながら、その責任を果たしていくことが求められる。事業計画を作成する際も、（経営的かつ専門的な言葉・内容だから）分からないと言って、そのままにしておくと、事業の実行段階で適切な意思決定ができなくなってしまう。施設側も、福祉サービスの専門家として、また、事業実施の当事者であること認識して、主体的に活動を実施する必要がある旨、指摘されている。

3）職員の意識改革

工賃水準のステップアップのために職員の意識改革が不可欠である点も指摘されている。これは、今まで、授産事業に対するビジネス感覚の必要性を感じていなかった施設職員らが、モデル事業の実施に際し、工賃のステップアップにビジネス感覚が必要不可欠である旨認識することにより、活動の成果が上がるものであることを指摘したものである。また、この項では、「職員一人ひとりの目標の設定」ができて、はじめて意識の改革につながる面が指摘されていることは注目に値する。

4）工賃水準のステップアップを単一の目標に設定することなく、福祉サービス全体の見直しのための手段として位置付けること

工賃ステップアップの活動では、利用者の意識の変化にも影響を与えたことが報告され

ている。具体的には「利用者の作業場の役割が明確になった」「売上アップという意識が醸成された」「作業への集中度が増した」など、利用者の意識の変化にも影響があったことであるが、これは、工賃水準のアップは、目的であると同時に、結果として施設サービス、福祉サービスの質の向上にも有効な手段となることを指摘したものである。

5）地域とのネットワークの形成

モデル事業では、「地域ネットワーク会議の設置・開催」が条件とされていたが、経営資源の不足する施設にとって、工賃ステップアップの活動に際して、新製品開発、販路開拓、市場性の検討など、ビジネス面からの恒常的なサポートは必要であり、そのために、地元の商工会議所、企業経営者との連携が重要である旨指摘されている。また、「コンサルタントとの関わり」についても、新たな地域ネットワーク形成の第一歩である旨についても言及されている。

6）専門性の再確認と説明責任

工賃アップと福祉サービスの質の向上を「対峙する」テーマとするのではなく、相互に高めあっていくことが重要であること、すなわち、工賃アップを通して、福祉サービスの質を向上させていくことも、今後の専門性の中で求められる旨、指摘されている。

また、別の表現として、福祉施設ならではの商品（サービス）に対する「顧客ニーズ」と福祉サービスにおける「利用者ニーズ」に同時にこたえていく、「第三の道」を追求する方向性が提案されている。

7）工賃水準ステップアップの継続的な支援（フォローアップの必要性）

上記の 6 つの具体的な指摘のほか、今回のモデル事業が工賃水準ステップアップ事業のスターターとして機能したといえるものの、長期的なスパンで工賃水準のステップアップ事業を進めていくためには、継続的な支援策が必要である旨指摘されている。また、この支援策を実施する場合は、施設側の主体性を失わせないよう配慮が必要なことも合わせて指摘されている。

＜県外のコンサルタント支援事業の成果＞

上記のモデル事業の後、工賃倍増 5 か年計画が始まる前年、平成 19 年ごろから、多くの都道府県で、コンサルタント派遣事業が実施されている。このコンサルタント派遣事業に多くの中小企業診断士が関わっていることは言うまでもない。また、各都道府県で実施される工賃倍増 5 か年計画へのコンサルタント派遣事業は、福祉事業の一環として職業訓練をしているところへ、一般企業の経営理論を持ち込み、事業を収益事業として改革していこうというものであり、福祉施設側の戸惑いもさることながらコンサルタントとして派遣される中小企業診断士も、その複雑さ、福祉施設ならではの特徴に戸惑ったのではないだろうか。

このような状況を背景に、平成 21 年 3 月に公表された平成 20 年度マスターセンター補助事業報告書においても、障害者授産施設に係る調査研究報告書が 8 報も報告されている。それぞ

れ、授産施設の状況を深く探求したもの、実際にコンサルティングを行い、その内容及び成果を報告するものなど、今後、このエリアでコンサルティング活動を実施していく上では、それぞれ、有用な情報を与えてくれる。このような情報のもと、数多くのコンサルティング事例を確認することができる。つぶさに統計を取ったわけではないが、その成果は概ね次のように分けることができる。

① 短期的な助言・指導であったが、十分な成果があった。

② 事業計画を作成する中で、施設長及び職員の意識改革を図ることができた。

③ ほとんど、成果は上がっていない。

この中で「十分な成果を上げることができた」事業所の背景としては、実施されている事業の内容によるところもあるが「工賃の引き上げに関し施設長の理解があり、十分な意欲があったこと」、「比較的大規模な福祉施設（社会福祉法人）で、他の授産施設に比較し相対的に経営資源に余裕があったこと」などが考えられる。また、コンサルタント派遣事業は、県内すべての施設に実施することはできないため、都道府県側としても、模範事例となりえる施設へ優先的にコンサルタントを派遣したことも考えられる。しかしながら、最近、小規模授産施設からB型作業所へ移行した施設を含め、利用者20人以下の小規模な作業所（職員数が施設長を含め4-5 人）においては、コンサルタントから経営的・技術的に有用な助言・指導を受けたところで、利用者への対応に追われながら業務を行っている状況では、②の「施設長、職員の意識改革を図ることができた」レベルの成果しか上がっておらず、継続的な支援ができない場合、③の「ほとんど成果は上がっていない」事例となってしまっているのが殆どではないかと思われる。これは、後述する我々佐賀県の事例から推察したものであるが、大きくは外れていない内容ではないかと考えている。

このような中、岩手県支部の調査研究報告書『岩手県の「障害者工賃倍増５か年計画」策定のアドバイザー事業に関する調査研究報告書』の中に、注目すべきアドバイスが記述されているので紹介する。（筆者が共感した部分につき、アンダーラインをつけている。）

1. 職員の待遇の改善（菊池利美氏）

   工賃倍増計画が達成できるかどうかは、全て、職員の努力と英知を結集した結果として生まれるものであり、その努力は正当に報われなければならない。現在の福祉関係の仕事に携わる人たちの待遇はその仕事量と内容に照らして低いと感じているが、この<u>計画推進がうまく進めば、職員の待遇改善にも寄与する</u>と確信している。結果的に、優れた取り組みをしている<u>施設の職員の待遇が向上すれば、優秀な職員を確保</u>することができ、さらに施設の業績が向上するという好循環が生まれる。

2. 作業項目別の売上増加の検討に入る前の共通認識を持つことの提案（小山剛令氏）

   作業項目別に売上増加の検討に入る前に、本事業推進のための考え方を共有することとした。それは、

   ① 新事業及び現事業の拡大が<u>利用者の負担増を強いることがないよう配慮</u>すること。

② 本事業推進にあたり、決して「できない」とは言わないこと、つまり、どうしたらできるかを考えること。
③ 利用者は、社会的弱者ではあるが、不当に安い対価で作業を行っていることを認識すること。
④ 社会的弱者であることを強みとして作用させること。
⑤ 職員は通常の企業と同様の営業活動が可能であると認識すること。

工賃倍増を達成していくためには、職員の意識改革が不可欠であることが、前述の「モデル事業としての工賃ステップアップ事業」の中でも指摘されている。この意識改革を促進させていくためには、職員のモチベーションを引き上げていく施策が必要であり、また職員自身も「あきらめない」強い姿勢が必要である。工賃アップが達成できていない事業所は、「そんなことできない」と最初から決め込んでいるところがほとんどであるように思われる。もともと、福祉サービスを実施するために就職してきた職員であり、また、一般の企業で仕事をした経験のない人が職員となっていることが多い。そのためその理由も理解できるが、職員がその意識を持っている限り、利用者の工賃アップは図れないと感じる。

この引用からコンサルタントへの助言としていえることは、施設の職員に対し、「できない」と言わせない意識づけを行う対応が必要なこと。それから、福祉施設の職員でも、計画の推進・成功により待遇の改善が図れることを将来のビジョン（夢）として持つことなどを指導・支援していくことが、重要なポイントとなるように思われた。

（2） 佐賀県内での取り組み状況とその効果（課題の抽出）

＜コンサルタント派遣事業の成果＞

佐賀県内では、平成19年度及び20年度のそれぞれで、県内の中小企業診断士が、それぞれ障害者授産施設のコンサルティングを行っている。ここでは、それぞれの事例を紹介する。

(1) 作業所A （平成19年度のコンサルティング）

・ 事業所の概要
- 就労継続支援B型作業所
- 所在地：佐賀県多久市
- 従業員数4名（施設長を除く）
- 利用者数23名（定員40名）
- 事業内容： 近隣企業からの下請け（内職）事業及び労務提供事業
  竹炭、竹酢液および関連グッズの製造販売（自主事業）
- 工賃：23,000円 （目標工賃：3年間で50,000円）

- 支援内容：

　当施設では、大きく「下請け事業」と「自主事業」としての竹炭およびその関連商品の製造販売（以下、竹炭事業）を行っている。工賃アップのためには、この双方にアプローチしていく必要がある。下請け事業で工賃アップを図る場合、新規の作業（顧客）の獲得及び工賃単価のアップを図る必要があるが、短期的にこの部分を改善し、売上を伸ばすこと困難と判断し、竹炭事業の生産性の改善及び販路開拓支援等により、工賃アップを図ることを提案した。具体的には、利用者が中心に作業を行っている竹炭の生産について、品質が安定していないという課題があったため、品質を安定させるため作業マニュアルの作成及び生産方法の検討を行うための実験計画等を提案した。また、販路開拓支援では、竹炭の販売先の紹介、イベント出店時の陳列方法の指導を行うとともに施設内に直販店を開設することを提案し、我々のコンサルティングは終了した。

- 支援の成果：

　平成 19 年度(支援実施時)は、イベントなどで積極的に竹炭製品の販売を行ったこともあり、平均工賃も 26,224 円と向上し、指導員の努力による成果がうかがわれた。しかしながら、平成 20 年度は、秋口からの景況の悪化により、下請け事業の受注が減り、結果として平均工賃は 24,603 円に低下した。また、我々の提案した竹炭の品質安定化に向けた生産方法の検討及び直販店の開設については、その後対応が行われず、コンサルティングの成果は殆ど現れていないという状況となっている。

　その理由は、当時生産方法の検討を担うことを期待された職員が退職するなど、人材面で対応が困難であったことが大きいことが考えられるが、直販店の開設などは、提案内容に関して、施設長及び施設職員の十分な（必要性）理解が得られていなかったこともその原因の一つとして推察される。この点、コンサルティングを実施していた立場から考えると 18 年度のモデル事業で指摘された「職員の意識改革」へのアプローチが不足していたことは否めない結果となっている。

(2) B 作業所　　（平成 20 年度のコンサルティング）

- 就労継続支援 B 型作業所
- 所在地：佐賀市内
- 従業員数 6 名（パートを含む）
- 利用者数 10 名
- 事業内容：　近隣企業からの下請け（内職）事業
　　高齢者施設への労務提供事業
　　イベント等でのたこ焼き販売

- 工賃：4,105 円/月額　（平成 19 年度実績）
- 支援内容：

　工賃アップのための新規事業の事業化支援を行った。新規に開始する事業の選定から、事業計画の立案、事業計画立案を推進するためのマニュアルの作成を支援した。新規事業の選定にあたっては、既存事業のたこ焼き販売事業の拡大、菓子製造、レストラン事業などを検討したが、最終的にはうどんの製麺事業から開始することとなった。理由は、まずはうどんの製麺事業から開始し、将来的には、うどん店（レストラン）を開設し、利用者と市民のかたとが触れ合う機会を作りたいとの思いから、この事業に着手することとなった。この事業推進に当たっては、「うどんの製麺」は、全くの新規の事業であることから、専門家の支援を仰ぐことの必要性についての助言し、事業計画の作成、事業計画作成マニュアルの作成支援等を行った。

- 支援の成果

　平成 20 年度の工賃は 6,596 円/月額と前年度に比べ向上しているが、今回の支援の成果との関連性はほとんどない。また、まず開始することになった「うどん製麺事業」についても、当時対応していた 2 人の職員のうち 1 人が退職してしまったこともあり、事業計画そのものが頓挫してしまっている。ここでも、工賃アップを図るための人材面での（施設側の）課題が浮き彫りになった形であるが、コンサルティングを行う立場から考えると、前年と同様「職員への意識改革」へのアプローチ及び事業計画への配慮等の工夫が足りなかったように思われる。

＜佐賀県内の取り組みから見えてきた課題＞

　これらの県内施設のコンサルティングの実績から、コンサルティング実施時に一時的に効果が上がったように見受けられるが、これは、その時対応していただいた職員の“頑張り”によるところが大きく、工賃水準アップに、効果的かつ持続可能な成果は得られていない。

　言い換えれば、事業計画を作成する段階の議論・助言により、施設長及び職員の意欲は一時的に醸成されるが、その本人たちの意欲を後押ししてくれるもの、持続できる仕組みが構築できていなかったことが、その原因として考えられる。

　コンサルタント派遣事業の目的は、企業経営のノウハウを活用し、福祉サービス事業（授産事業）の水準アップを狙いとするものであるが、企業経営ノウハウを一方的に、福祉施設に伝授することができたとしても、それを維持する手段、方法を福祉施設側では持ち合わせていないのが現状である。したがって、実際に障害者授産施設へコンサルティングを行う場合、企業経営のノウハウを伝えるとともに、マンパワーをはじめとする経営資源の不足に対する工夫・アプローチを実施していくことが、コンサルティングを成功させるカギとなるように思われる。

そのためには、コンサルタント側も、自立支援法、障害者福祉法及びその他の障害者福祉制度に関する法的知識、障がい者授産施設の現場、そこで働く職員の労働条件及び学識レベル・バックグランドなどを理解することが必要である。また、施設の現場で働く利用者や職員と同じ立場、目線で、改善提案・支援ができるよう現場の観察をしっかりと行う必要がある。助言、指導した内容の実行及び事業計画を効果的かつ持続的に実施していくためには、施設長⇔職員、職員⇔職員及び職員⇔利用者の間のコミュニケーションを充実させていくことが、課題となる。そのためには、工賃アップの意義及び目的、事業計画の中で設定した目標数値・期限等の妥当性についても、十分な時間をかけて議論をしておくことが問題解決の方向性の一つであるように思われた。

第２章　アンケート調査結果と考察

１．アンケート調査の実施要領

(1) 調査目的

(社)中小企業診断協会佐賀県支部では、平成２１年度の支部調査事業として『「障害者授産施設の工賃アップのためのコンサルティング手法の研究』と題し取り組むこととなった。本テーマの支部調査事業を行うに当たっては、まず、佐賀県内の障害者授産施設の実態を知ること、および実際に複数の中小企業診断士に障害者授産施設の実態に触れることで、より実効性のある助言を引き出すことを目的として、県内の事業所に対し、アンケート調査を実施した。アンケート項目は別紙の通りである。

(2) アンケート調査の概要

① 調査対象：　佐賀県内のＡ型事業所、Ｂ型事業所、旧授産施設、福祉工場等

② 調査時期：　平成 21 年 8 月～9 月

③ 調査方法：　郵送による発送及、ＦＡＸによる回収

④ 調査表発送数，回収の状況：今回の対象は県内障害者授産施設とした。

⑤ アンケート回収率：45％（対象 51 施設中、回答が 23 施設あった）

(3) 事業所調査（事業所ヒアリング）の概要

① 調査対象：　アンケートに対し回答のあった 23 施設を中心に 20 施設を訪問し事業ヒアリングを実施した。

② 調査時期：　平成 21 年 9 月～11 月

③ 調査方法：　現地訪問による聞き取り調査

２．　アンケートの回収率

今回のアンケート回収率は 45%であった。平成 19 年度の 19％（テーマ：建設業の新分野進出)、平成 20 年度の 30％（テーマ：佐賀県における温泉旅館の経営革新）に対しては、回収率は高かった。

３．アンケート結果

(1)　施設で行っている事業の内訳

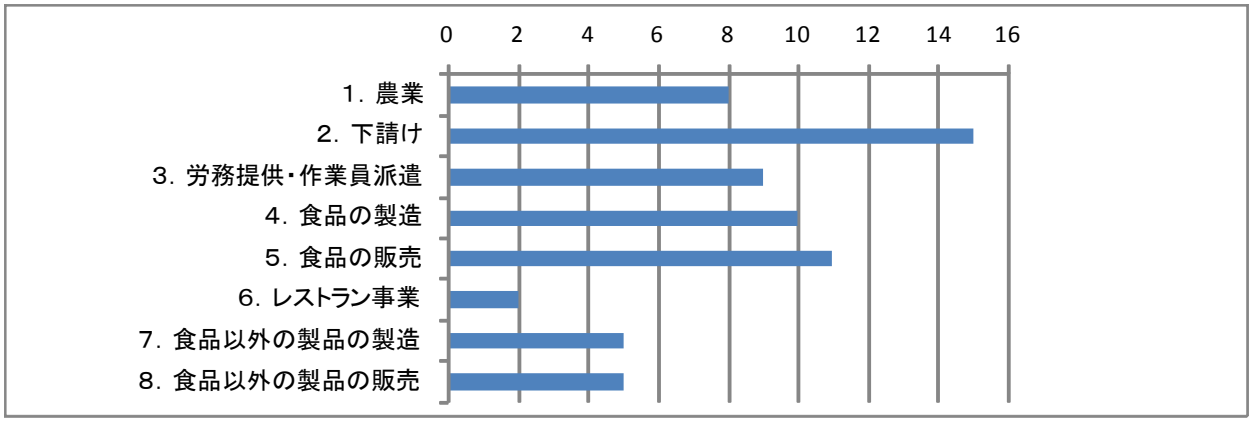
施設で行っている事業について伺ったところ、下請け事業を行っている施設が 23 施設中 15

施設（65%）で最も多く、次いで、食品の販売 11 施設（48%）、食品の製造が 10 施設（43%）であった。レストラン事業に取り組んでいる施設も 2 施設（9%）あった。その他、農業を行っている施設が 8 施設（35%）、労務提供・作業員派遣が 9 施設（39%）、食品以外の製品の製造販売が 5 施設（22%）あった。

従来の授産事業は下請け事業中心であったが、工賃倍増の要請により、各施設で様々な取り組みが始まっていることがうかがえる。

＜アンケート集計結果＞

(1) 施設で行っている主な事業を教えてください。

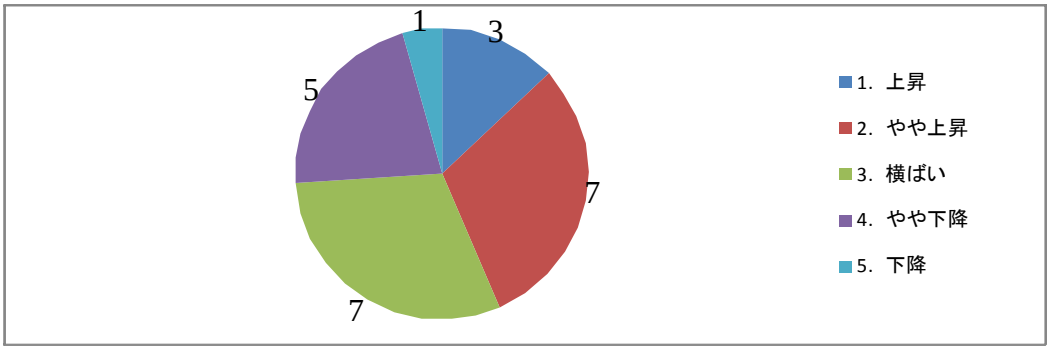


(2) 売上について

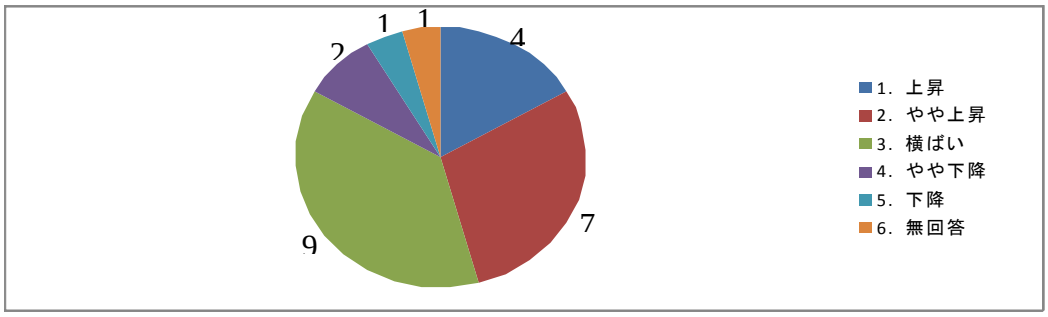
最近の業績について、上昇が 45%、横ばいを含めると約 3/4（75%）で、厳しい経済情勢の中では、頑張っていると言える。また、今後 10 年間の業績予想についても、上昇及び横ばいで 4/5（80%）と、積極的に事業展開をして行こうとする意欲がうかがえる。

＜アンケート集計結果＞

(2) 最近数年間の売上について教えてください。



(3)　今後 10 年間の売り上げ予想について教えてください。

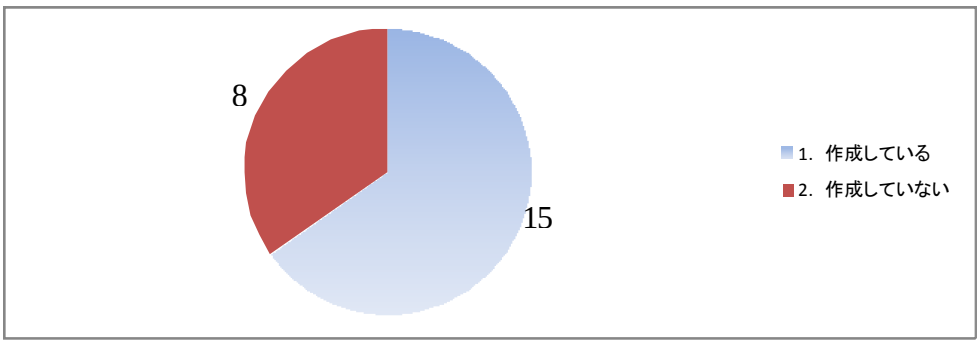


(3)　事業計画・経営計画について

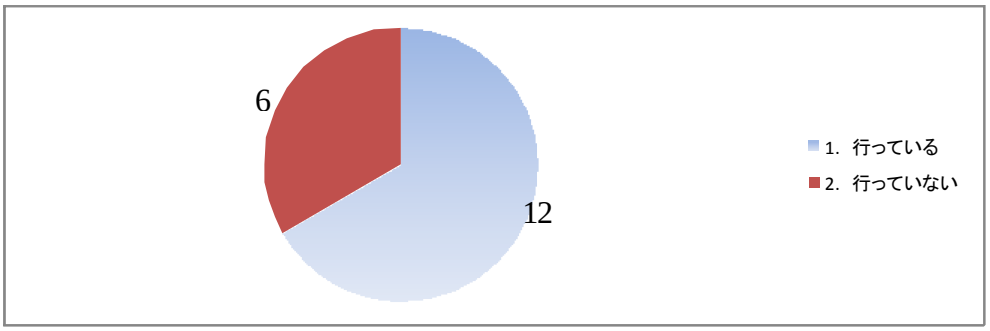
事業計画(経営計画）を作成しているが 15 施設（65%）であり、その内 12 施設（80%）が実績差異比較をしている。 経営に対し、PDCA サイクルを意識し運営を行っている施設が多いことは、特筆される。小規模零細商工業では、これまで高い数値はないと思われる。

＜アンケート集計結果＞

(4)　授産施設の事業運営について、単年度もしくは複数年度（3～5 年程度）の事業計画、経営計画を作成していますか。



(5)　作成した事業計画・経営計画と実績との差異の比較（分析）を行っていますか。

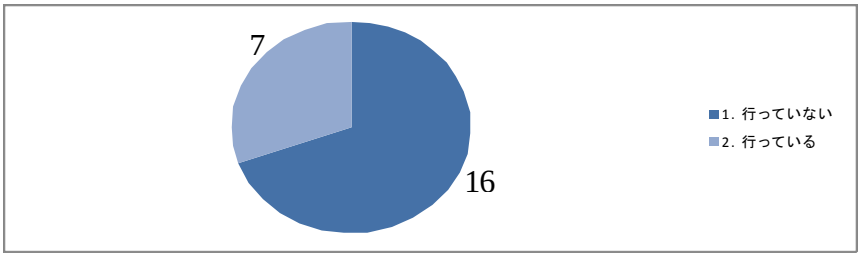


(4)　販売・マーケティングについて

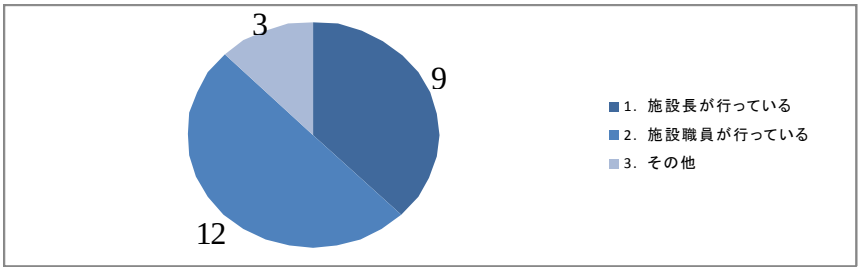
販売･営業活動は 16 施設（70%）が行っていないと回答している。その活動主体は施設の長が 9 施設（39%）、職員が 12 施設（52%）、その他が 3 施設（13%）であり、組織的な営業活動は実施できていない。販売ツールとしてのホームページ開設やニュースレター発行などは遅れていると思われる。

＜アンケート集計結果＞

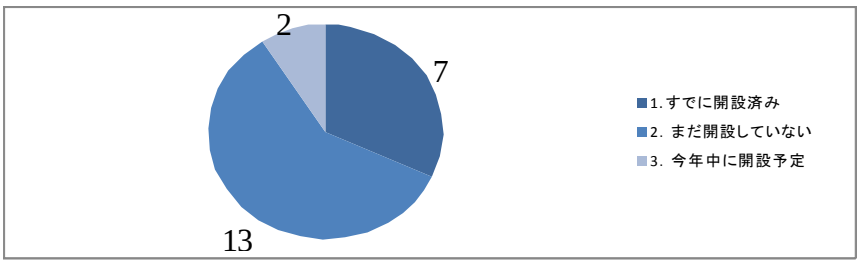
(6)　販売・営業活動を行っていますか。



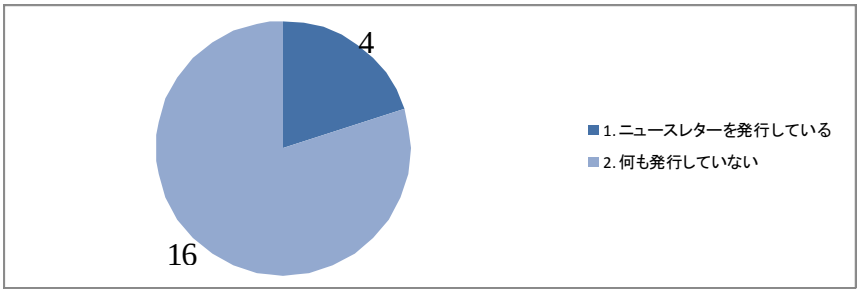
(7)　販売・営業は誰が行っていますか。



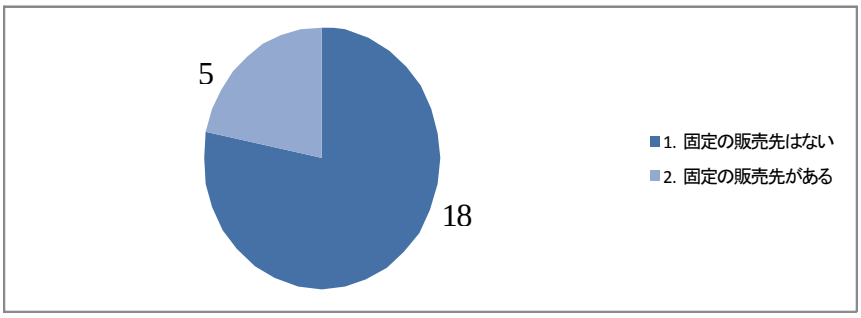
(8)　ホームページは開設されていますか



(9)　ニュースレターは発行されていますか。



(１０)主な販売先の情報を教えてください。

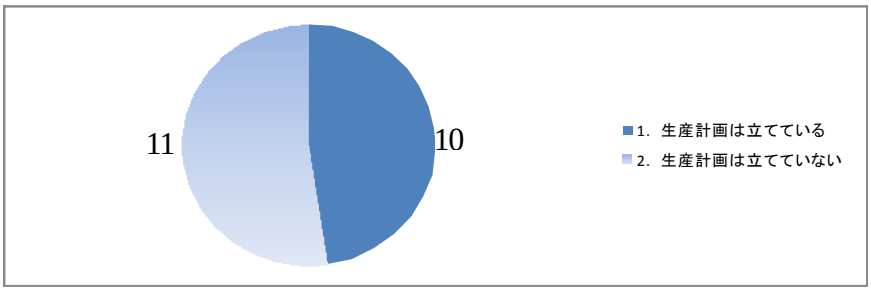


(5)　製造・販売について

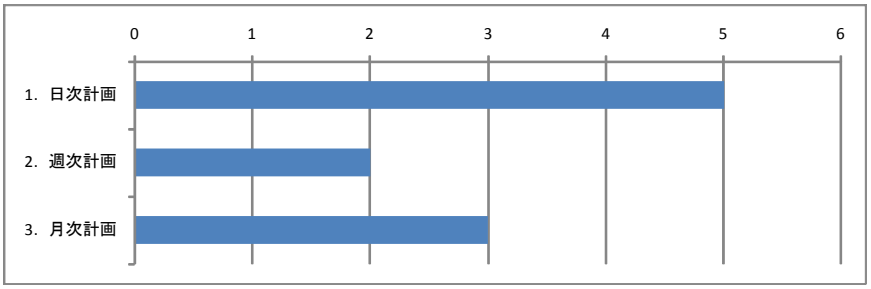
生産計画に基づく製造を行っている事業所は約半数を占めている。それも日次計画が最も多く、長期的な製造計画を立てているところは少ない。製造設備や、計画に使用するパソコンなどは整備されている施設が多い。また、作業マニュアルを作成して行っている施設は９施設であり、大半が作業マニュアルの活用は行われていない結果となっている。

＜アンケート集計結果＞

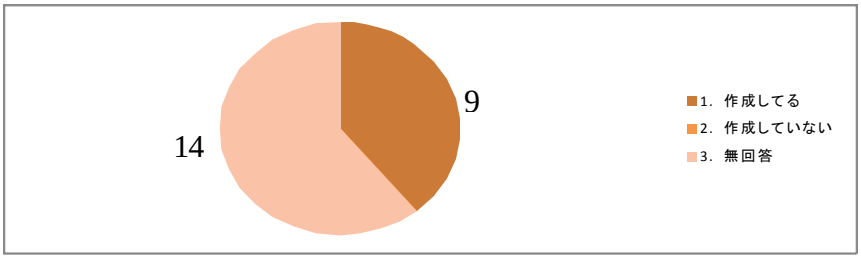
(１１)日次、週次、月次等、生産計画を立て、生産・製造を行っていますか。



(１２)生産計画を立てている場合、どのような生産計画ですか。



(１３)作業マニュアルはありますか。



(１４)施設で所有している設備があれば教えてください。

以下、所有していると答えられた設備を列挙する。

・パソコン（ほとんどの施設）

・クリーニング機器、

・コンプレッサー、全自動洗濯機乾燥機　他

・ミシン数台　BOF 精製機

・食品加工所、

・漬物製造関連設備、製麺工場、弁当製造所、パン焼き用オーブン　ミキサー　他

・竹炭窯　動力ミシン　竹酢液蒸留機

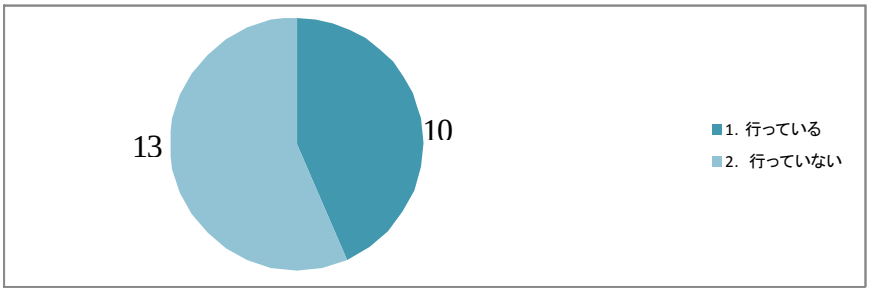
・農産加工機器、園芸機器

(６)　人事･人材確保について

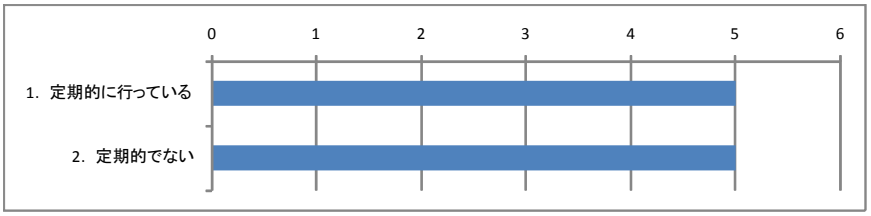
施設職員に対し、教員訓練は行っている施設は少なく、また、実施しているところであっても定期的には実施されておらず、外部の研修に頼っている実情が伺える。また、系統たった教育訓練が望まれる。また、作業マニュアル、指導マニュアル等の整備も大多数の施設で行われておらず、職員の育成体制そのものが、一般企業等と比べ遅れている。

＜アンケート集計結果＞

(１５)施設職員に対し教育訓練を実施していますか。



(１６)教育訓練を行っている場合、それは定期的に行っていますか。



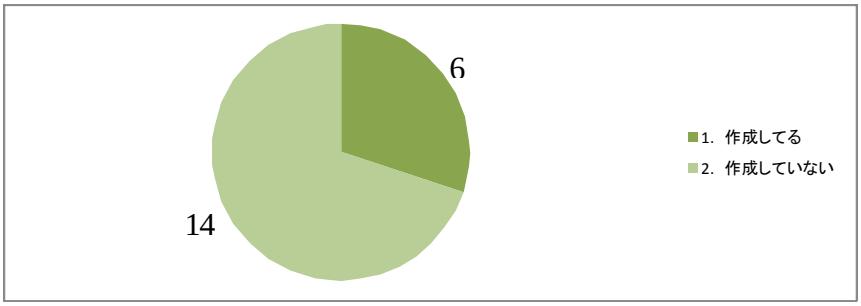
(１７)差し支えなければ、施設職員向けに行っている教育訓練の内容を教えてください。

・OJT の実施

・団体等の講演会・研修会への参加

・資格試験等の受験（奨励）

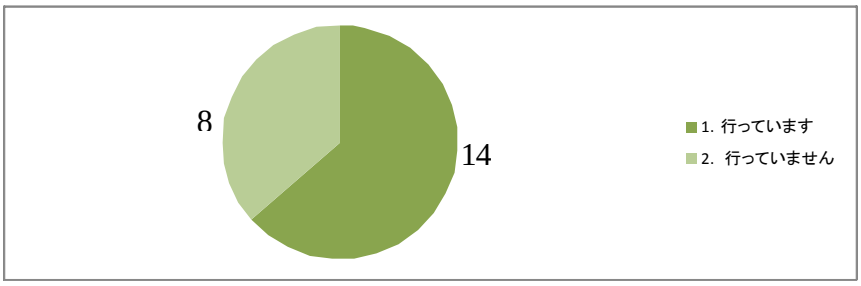
(１８)施設職員に対し、（作業あるいは指導等）マニュアルを作成していますか。



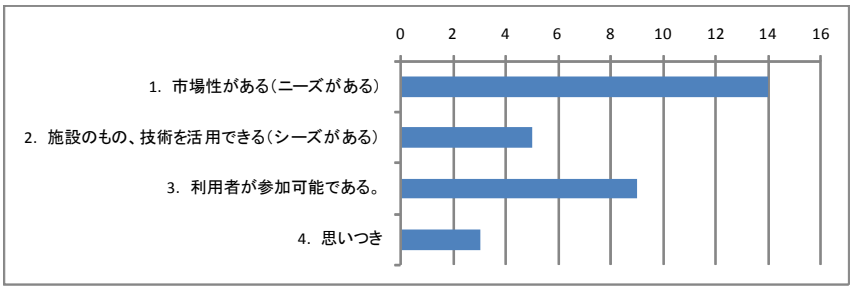
(７)　製品・サービスの開発について

新製品の開発は、工賃倍増計画の実施に際し、多くの施設で取り組まれていることが分かる。また、製品・サービスの開発を行う場合に考慮している点として、「利用者が参加可能である」とする意見が９施設（40%）あり、授産施設における特徴であると思われる。

(１９)新製品・サービスの開発を行っていますか。



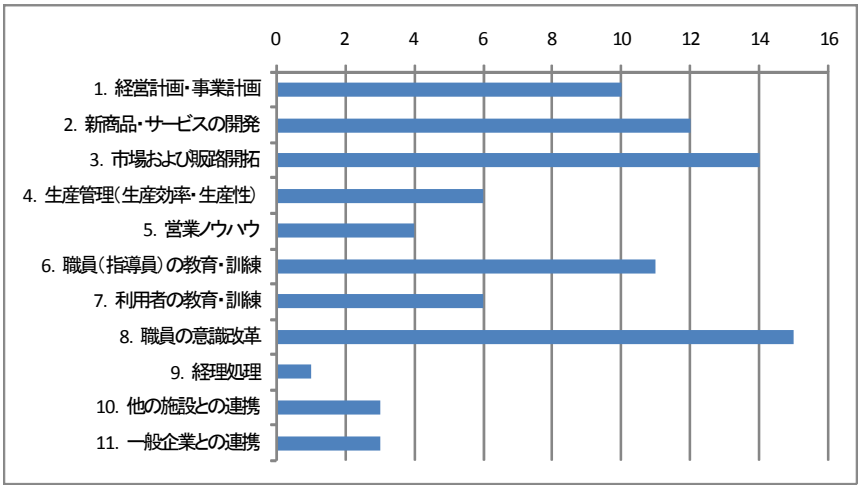
(２０)製品・サービスの開発を行う場合、考慮している点を教えてください。（複数回答可）



(８)　経営上の課題について

経営上の課題として、「職員の意識改革」を挙げたところが最も多く 15 施設（65%）、次いで「市場および販路開拓」と答えたところが 14 施設（60%）、「新製品・サービスの開発」が 12 施設（52%）の順となっている。また、「職員の教育・訓練」を課題として挙げているところも 11 施設（48%）あり、施設職員のレベルアップが大きな課題となっていることが挙げられる。

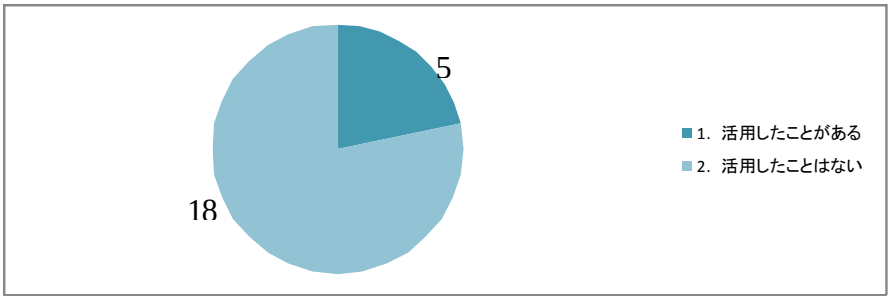
(２１)施設にとって、経営上の課題と思われる事項に○を付けてください。（複数回答可）



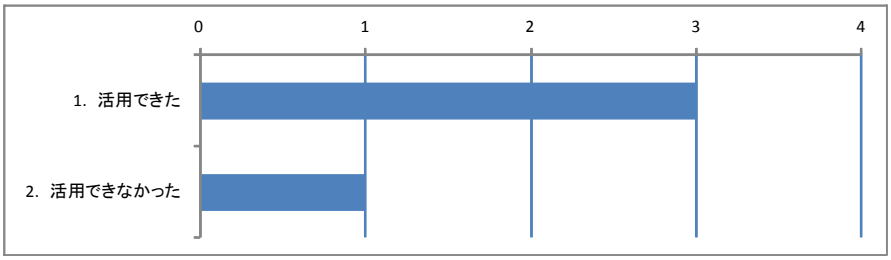
(９)　コンサルタントの活用経験

佐賀県内でコンサルタントを活用した経験のある施設は 5 施設あった。そのうち、「活用できた」と答えたところが 3 施設、「活用できなかった」と答えた施設が 2 施設あった。活用できなかった理由としては「対応できるスタッフの確保ができない」と答えた施設もあり（訪問ヒアリング時）、コンサルタントの活用に関しては、施設のスタッフ不足への配慮が必要である点が指摘できる。

(２２)今までに、経営コンサルタント（中小企業診断士など）の派遣を活用されたことはありますか。



(２３)経営コンサルタントの助言は、実際に事業運営に活用できましたか。



(２４)コンサルタントを活用する場合、コンサルタントに対して、何か要望等あれば教えて下さい。

(ア) 市場の動向や商品開発のノウハウ

(イ) クッキー・ケーキの製造販売の為の商品パッケージ等を含めたトータルコンサル

(ウ) 市場環境が激変する社会情勢の中での長期スパンでの計画の立て方ネット社会の流通が多くなる中でのリアルタイムでのニーズの組み込み方

(エ) 新規事業（ダンボール回収）の収益アップ方法（企画計画手法等）　新規事業

(オ) 作業所としてコンサルタントへの対応が出来ない

(カ) 福祉施設職員にはなかなか専門的な難しい理論は理解できないことも多いので商品開発や販路拡大などで具体的に協力していただければありがたいと思います

(キ) 具体的な指導・助言をして欲しい

(ク) ビジョンのあるコンサルティングをして欲しい

(１０)　総評

アンケートの結果、授産施設の抱える経営課題として、「職員の意識改革」が最も多く挙げられた点は、特筆すべきである。コンサルタントがいくら優れた経営方法、マーケティング等を紹介したところで、その受け皿としての職員の体制が整っていなければ、効果があがらないことは言うまでもない。また、コンサルティングを実施する側としても、こうした状況を把握したうえで、「職員の育成」という視点にも配慮していかなければならない現状が伺える。事業計画を作成する際など、施設長、職員に密着しながら作成を指導していくなど、一般企業と比し

て更にきめの細かい対応が求められるようである。

また、全国で進められている工賃倍増計画についても、目標工賃3万円（平均）の達成は、まだまだ難しい状況である。（平成20年度平均：12,587円）目標工賃を達成するためには、新製品開発、販売営業等の技術的な指導のほか、人材育成にも力を入れていく必要があるようである。佐賀県においては、佐賀県の工賃倍増支援計画の一環として、「障害者福祉施設等ビジネススキルアップ研修」を実施しているが、人材育成を図っていくためには、こういった研修の機会を増やすことも、十分検討に値する。中小企業診断士としても、経営管理、販売・営業および新製品開発等の技術的な支援だけでなく、個別の施設に対して、人材育成に関する提案を行っていく必要があるように思われる。

第３章　障害者授産施設の工賃ステップアップへの取り組み事例

１．新規事業を含め景況に左右されない事業の確立に期待

法人名：ＮＰＯ法人つくしのさと
施設名：大町ふれあい共同作業所
（就労継続支援Ｂ型作業所）
所在地：佐賀県杵島郡大町町福母 3071-41
代表者：理事長　小ヶ倉　覺
創業年月：平成 19 年法人設立
昭和 61 年作業所開設
従業員数：５名　　利用者数：１７人

＜施設の事業概要＞

当施設では、下請け加工事業、資源ゴミ（アルミ缶）回収事業、竹炭・竹酢液等の製造販売、県庁から共同受注している特定信書便事業、清掃事業等を行っている。平成２０年度については、総売上のうち、約７割を下請け加工事業を占めている状態であり、事覺業の中核業務となっている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、資源ゴミ回収事業について事業拡大を検討する一方、平成２１年２月より、バイオディーゼル燃料の製造販売に着手した。現在まで、品質改良に取り組みつつ、販路開拓等を模索しているところである。また平成２１年秋よりは、ゴム印・印鑑の製造販売事業を開始し、こちらも営業や販路開拓に注力している段階である。

＜取組の効果と課題＞

下請け加工作業は、本施設の事業の中核業務であるが、景況に左右され必ずしも安定的な受注が確保できる状況にはない。そのため、下請け作業にかわる事業の柱を創り出すことが本施設の大きな課題と言えよう。平成２１年度より県庁から受託した信書便業務等の委託事業を開始し、新規事業にも着手したところであるが、こうした自主事業の安定的な展開が必要と思われる。

＜コンサルタントからの提案＞

様々な事業に着手しているところであり、今後は、各事業の収益性や生産性等を勘案して、どの事業にどのように限られた経営資源を注力するか検討し、実行していくことが必要であろう。また、特に新規事業遂行の中で、どのように利用者の作業等へ参画、かかわりが可能となる工程や作業を確保していくかという視点も考慮しなければならないと思われる。

２．うどん麺製麺事業から飲食店開設へ

法人名：ＮＰＯ法人ライフサポートハル
施設名：ワークスペース KAN
（就労継続支援 B 型事業所）
所在地：佐賀市神野西 4-4-10
代表者：理事長　福島　龍三郎
創業年月：平成 18 年　法人設立
平成 19 年　ワークスペース KAN 開設
従業員数：６名（パートを含む）
利用者数：１０人

＜施設の事業概要＞

当施設では、旗付属物組立などの下請け作業、高齢者施設への労務提供、イベント等でのたこ焼き販売事業を展開している。また、平成 20 年度より新規事業としてうどん麺の製麺事業を開始した。売上の比率としては、概ね下請け作業３割、たこ焼き販売６割、その他１割（ビーズ販売、うどん販売）となっている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、既存事業のうち、周囲からの評価や認知度も高いたこ焼き事業をうまく活用していくことを考えている。製麺事業については、平成 21 年度下期より選任者を配置し、製品開発等のスピードアップを図る。また来年度以降、うどん麺やたこ焼き等の既存資源を活かした飲食店の開設を予定している。

＜取組の効果と課題＞

製麺事業に関しては、うどん麺の開発、商品化、販路開拓など取り組み課題は非常に多い。昨年度より着手したものの、平成 21 年度前半は、主としてマンパワー不足等により事業を実施する時間を確保できなかった。専任者を配置したことで、工賃アップに向けた積極的な活動が必須であろう。また、飲食店開設の目的は、利用者と地域の人がふれあい、利用者が活き活きと就労できる場の提供であるが、その目的を実現するには、開設に向けた実効性のある事業計画の策定と着実な実行が課題である。

＜コンサルタントからの提案＞

新規事業の効果的な推進にあたっては、事業計画策定、行動取組を実行等、具体的な課題の明確化とタイムスケジュール管理が不可欠と思われる。実施責任者、専任職員、その他工賃アップにかかわる職員の目的意識の明確化と情報共有を徹底して取組を進めていくことが必要であろう。

３． 体制整備と新事業構築が課題

法人名： ＮＰＯ法人さんさんさん
施設名：久保田サンハウス
（多機能事業所：生活介護、Ｂ型）
所在地：佐賀市久保田町大字徳万 907 番地 1
代表者：理事長　谷口　真由美
創業年月：平成 15 年　法人設立
従業員数：７名（パートを含む）
利用者数：生活介護　９人
就労継続支援Ｂ型　６人

＜施設の事業概要＞

当施設では、主にＥＭ活性液、ＥＭ石せっけん、牛乳パック再利用製品、手芸品（さをり織り、ランチマット、エプロン等）の製造販売、またアルミ缶回収事業等を行っている。作業者派遣による労務提供も実施していたが、派遣していた利用者が派遣先に本採用されたため、労務提供事業は、平成 21 年 9 月で契約満了となった。現在は、同施設内で生活介護事業も展開している。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

主力商品であるＥＭ活性液関連事業は、旧久保田町が推進していたものであり、設備等も譲渡を受けて製造をしている。そのため地域には商品も浸透しており、比較的安定して地域住民からの購入がなされており、今後は病院等への営業展開も検討している状況である。アルミ缶回収事業も地域住民の協力を得て実施しており、地域住民が持参、業者が回収に来所する仕組みとなっている。また、牛乳パック再利用製品の製造販売を改めて注力したいとしているところである。

＜取組の効果と課題＞

労務提供事業が今年度途中で契約満了となったことにより、今年度以降の工賃の低下も予測される。また、現在、同施設内で生活介護事業と就労継続支援Ｂ型事業を展開しているところから、利用者へ効果的なサービスの提供を含め、効率的な工賃アップ取り組みが難しい点も指摘できよう。工賃アップに向けては施設環境を含めた体制整備と新規事業への取り組みが必要と思われる。

＜コンサルタントからの提案＞

新規事業への取り組みにあたっては、保有する組織内の資源（ＥＭ活性液関連事業の実績や人材等）の点検をふまえ、今後の事業方針、事業計画の策定、商品開発、販路開拓等の実施していく必要性があるが、専門家の支援等を受けて、取り組みを進めることも一方法と思われる。

４． Ａ型が目標、人材確保等が課題

法人名： ＮＰＯ法人若楠
施設名：若楠作業所
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：武雄市山内町三間坂甲 13800
代表者：理事長　松尾義幸
創業年月：平成 18 年　開設
従業員数：５名（パートを含む）
利用者数：１２人

＜施設の事業概要＞

当施設では、紙箱折りや商品の袋詰め作業、衣料素材の裁断作業などの下請け作業を主として取り組んでいるほか、市役所内での販売やバザー等を利用し手工芸品の製作販売を行っている。平成２０年度の場合、下請け作業が売上の７割程度を占めている。また今年度は、季節作業ではあるが、武雄市委託業者からレモングラス草の選別作業を受注した。

将来的には、Ａ型を目標として、農業や食品加工事業を展開したいと考えている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、下請け作業については、一定の受注が見込め、さらに利益も比較的大きい紙箱折り・袋詰め作業に傾注し、納期を守るために利用者全員で作業を実施している。また手芸品の製作販売も、武雄市や障害者団体等の協力もあり、一括注文等に対応して販売を伸ばしている。

＜取組の効果と課題＞

下請け作業は、経済環境に影響されるところが大きく、仕事量の増減が避けられないという問題がある。さらに、手工芸品についても、販路が限定されていること、また下請け作業におわれて時間がとれないことなどにより、商品の製作・供給に制限があるため、大きな成長は見込みづらい点も問題であろう。利用者自体が高齢化している点もあるが、職員も高齢者の活用を実践しているところに当施設の一つの特徴があると言えよう。

＜コンサルタントからの提案＞

これまで全く経験したことがない新規事業を実施する場合には、該当事業やビジネスにおいて経験やノウハウを持つ人材の確保が不可欠である。当施設の存在する地域には自然や農産物等豊富な資源があり、他の公的施設等との連携も考えられる。これらを有効活用した新規事業を検討されることも一対策ではないだろうか。

５． 農産物生産事業をベースに新食品を開発・加工・販売へ

法人名： 社会福祉法人あやめ会
施設名：太陽社
（多機能型；生活介護、就労移行、B 型）
所在地：佐賀県唐津市久里 2073 番地 2
代表者：理事長　近藤 定信
創業年月：平成３年社会福祉法人あやめ会設立
平成４年４月　太陽社開設
従業員数：２３名（パートを含む）
利用者数：６３人

＜施設の事業概要＞

当施設では、農業事業、味噌、もち、クッキー等の食品加工・販売、切り花の販売を行っている。総売上のうち、約５割を切り花の仕入れ販売、約３割弱を農業事業、約１割強が食品加工業による売上となっている。農業は、所有農地等にて玉ねぎ、アスパラ等を生産するほか、昨年からは苺の試作にも着手しているところである。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、売上高の約５割を占める切り花の仕入れ販売に関しては、現在、自家用販売が主となっているが、フラワーアレンジメント等への展開を模索しているところである。農業事業については、上述のように平成２０年より苺の試作に着手し、今期はハウス６棟に拡張し、将来的には観光農園化を目指している。また、農業事業で収穫した農産物を原料とするなどして新商品を含め加工食品の開発、販売に注力していく予定である。

＜取組の効果と課題＞

農業への取り組みは、既に一定の経験やノウハウの蓄積があり、また施設内に農業経営者である人材を抱える等、今後のスムーズな展開を可能とする要素も大きいが、ノウハウが職員個人に限定されてしまい、組織のノウハウとして残らないケースもこれまであったことから、各事業に関する各種ノウハウや技術の蓄積が一つの課題であろう。また事業計画の立案や適切な評価、職員の意識改革等も課題と言えよう。

＜コンサルタントからの提案＞

職員の意識改革については、採用の段階の適性や定着性に関する判断の問題もあるが、採用後のＯＪＴ等を通じた育成、上司からの関わり方の見直しが欠かせないと思われる。さらには、工賃倍増への取り組み推進のためにも、能力要件やキャリアパス要件等も明確化した人事制度の整備も検討する必要があると思われる。

６． 高い工賃水準を維持する経営努力

法人名： 社会福祉法人西九福祉会
施設名：山王福祉工場
（就労継続支援Ａ型事業所）
所在地：佐賀市大和町久留間 3037
代表者：理事長　本村　恒雄
創業年月：平成 11 年 7 月　法人設立
平成 16 年　設立、平成 19 年　A型移行
従業員数：２８名（パートを含む）
利用者数：３１人

＜施設の事業概要＞

当法人では、佐賀市大和町久留間において、就労継続支援A型施設である山王福祉工場を、また知的障害者授産施設であるワークス山王を、それぞれ設立し、事業運営を行っている。山王福祉工場では、ホテル関連のリネンサプライを主とするクリーニング事業を実施しており、当該事業は、委託元企業である西九リネン株式会社より全て受注している。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

当施設の平均工賃は、平成 20 年度で約 13 万円であり、県内では最高水準の工賃である。当施設では、利用者が十分自立自活できる工賃を支払うということを目的に、この水準を維持するための経営に努めている。営業活動と販路開拓は委託元企業の支援により、安定受注が維持されているものの、工場内では、複雑化している仕事の単純化、分割化を進め、それを可能とするための機械化を積極的に推進し、生産性の向上に努めている。

＜取組の効果と課題＞

機械化による生産性の向上とともに、職員の意識改革、利用者の意識改革も大きな課題であると言えよう。例えば、労働安全衛生に関する取組に関しては、安全衛生委員会を立ち上げて、改善活動を進めているところであるが、このような取組においても、一般企業的安全衛生管理体制ではない、利用者に対する福祉サービス面における安全衛生管理の仕組みづくりも含めて検討していく必要がある。

＜コンサルタントからの提案＞

これまで、委託元企業である西九リネン株式会社との連携によりスムーズな事業経営がなされてきた経緯もあり、一般企業としての発想がそこに生かされていると思われる。特にA型施設の場合には、労働者としての就労が利用者には求められるため、福祉と労働のバランスを取りつつ、組織整備を進めていただきたいと思う。

７．工賃アップとゆとりある仕事のバランスを心がけ

法人名：ＮＰＯ法人コスモス夢工房
施設名：コスモス夢工房
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：佐賀県鳥栖市秋葉町１丁目９７６
代表者：理事長　山内　照代
開設年月：平成１４年
従業員数：５人
利用者数：２０人

＜施設の事業概要＞

当施設では、食品製造・販売を柱に、紙袋の紐とおし作業の下請け、廃品回収、リズムダンス披露等で収入を得ており、総売上のうち、「かりんとう」の製造・販売で８割をしめている。この「かりんとう」は、何か商品となるものはないかと考え５～６年前から試行製造・販売したものであり、材料に「おから」を使用し「健康志向」をキーコンセプトとしている。この流れで３～４年前からは、冬場には「おから」を材料とした「ケーキ」の製造・販売も手がけ始めた。現在は、施設利用者、保護者、指導員、ボランティアが週２日製造し、自治体のイベント、口コミによる直接販売と他事業所（鳥栖１箇所、久留米１箇所、他直売）を通しての販売を行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

昨年、「かりんとう」の油揚機の導入により製造量を増やせ工賃の倍増となった。他の工程での機械利用を試行したが、小さな機械のせいかうまくはいかなかった。「かりんとう」は好評であるため、生産量を増やすことができれば収入増となる可能性はある。しかし、全作業を利用者だけでこなせるわけではなく、保護者・ボランティアにも負担をかけることになる。設備を導入すれば、生産量は増加するかもしれないが、それなりの投資が必要と思われ、投資に見合う販売先が確保できるかという懸念もある。

＜取組の効果と課題＞

現在は、工賃ステップアップとしては、これといった取り組みは行っていない。利用者のレベルに合わせた作業でないと、本人や回りの負担が大きくなってしまう。この適正な仕事を見つけることに苦慮している状況である。現在、当施設の指導員へは、計画的教育は実施しておらず、県が実施している研修に参加している程度である。他の大規模施設等で１週間研修を兼ねた作業をさせてもらうとか、指導員の意識向上・スキルアップを図れるような機会が欲しい。

＜コンサルタントからの提案＞

福祉と経営をどうとらえるかということもあるが、経営・事業運営に民間の考えや手法（計数の把握、間接業務削減、人員有効活用等）を取り入れることも、収益確保の一手段になるのではないかと思われる。

８．障害者と健常者がともに働く場

法人名： 社会福祉法人若楠
施設名：知的障害者通所授産施設　どんぐり村
所在地：佐賀県佐賀市三瀬村杠 2234-67
代表者：理事長　横尾　英彦
開設年月：平成 17 年 4 月設立
従業員数：１５名
利用者数：５１人（定員：30 人）

＜施設の事業概要＞

当施設は、観光牧場「どんぐり村」の経営主体である㈱どんぐり村と連携し、牧場運営に関する事業に携わっている。売上は、パン工房での製造・販売が６割、養鶏（肉・玉子）事業が３割、ホテルの客室清掃、レストランでの接客、環境整備（農園管理）等の受託業務が１割となる。

パン工房では、自家製品以外に、県内９事業所や福岡県内２５事業所の授産製品も仕入れ販売しており、その他、佐賀市役所やそよかぜ館へ、週２回パン、野菜、乳製品等の出張販売を行っている。養鶏（肉）事業は、鶏舎を２棟所有し、飼育期間はブロイラーの１．５倍かかるが利幅のある品種を飼育し、協力事業所㈱ヨコオへ出荷している。また、鶏卵の生産・販売も行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

「シュークリーム」「岩塩ロングウインナーパン」などで「どんぐり村のパン」としてのブランド品が確立できている。さらなるブランド商品を確立するため菓子工房というのも考えている。販売面では、夏から比較的高齢者が多い福岡西区へ週１日の出張販売を始め、順調に売り上げを伸ばしてきており、販売拠点増、販売日数増等で売り上げ増と運営の効率化を図る予定である。養鶏に関しては、収益アップ、職員の作業効率化のため拡張予定もある。

＜取組の効果と課題＞

今後は、新法体系移行への体制作りが課題となる。新法体系への以降に伴い利用者一人当たりの助成金収入が減少するため、経営の効率化を図っていく必要がある。スタッフは最低限に抑えつつ、現在５１名の利用者を６０名程度まで増やし売上増、工賃増へもっていきたい思いである。販売の面では来園者数も増加しており、福岡市全体を市場として活動していけば目算はたつ。しかし、製造面において、パンの需要が園内、給食用、外販用と多く、供給不足となることが予想され、設備の増強、それに伴う人の配置も考慮する必要が出てくる。

＜コンサルタントからの提案＞

㈱どんぐり村、㈱ヨコオからの、経営ノウハウ、技術支援、協力が受けやすい状況にあり、また、固定取引先としての存在も大きい。福岡市という市場も見えつつある現在、現事業の拡大や関連事業の立ち上げを狙い「佐賀県障害者自立支援基金特別対策事業（基盤整備事業等）」等の活用による設備・体制の充実も検討のひとつと思われる。

９．佐賀平野の穀倉地帯の中の地域利用者のまごころの里

法人名：社会福祉法人まごころ会
施設名：障害福祉サービス事業所　まごころ授産所
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：佐賀市川副町鹿江１７５２－5
代表者：理事長　溝内　明
創業年月：昭和63年７月　（法人化：平成16年）
従業員数：7名（非常勤者　2名を含む）
利用者数：18名

＜施設の事業概要＞

当施設では、内職、特定信書便、コーヒー移動車販売、ダンボール回収の事業をおこなっている。これらの事業のうち、内職事業以外は、信書便は、昨年6月より、他は今年4月以降に参入したもので、したがって、収入の大部分は内職に頼っている状態である。事業内容は、内職では、近隣の粕漬店の化粧箱折、海苔びんのラベル貼り、海苔種付け用ビニール袋（落下傘）の組立、旗の紐付等であるが、収入は下降気味である。特定信書便事業は、県の依頼による県関係機関、看護協会、およびギフト店依頼の書類を、随時、配送している。コーヒー移動車販売事業では、専門コーヒー店の粉を使い、佐賀市の久保田、東与賀、川副、諸富支所を主たる対象に、週4日各支所1回、販売しているが、利益率は高い。また、廃ダンボールの回収を旧市内、川副町の中小企業を中心に実施している。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

取り組みとしては、有明佐賀空港が近郊にあることを背景に、海苔おにぎりをメインにした空港利用者向けの「弁当（空弁）」の製造・販売を計画している。作業場、厨房施設等の資金は補助金（基盤整備事業）でまかなうべく計画している。なお、海苔、蒲鉾、味噌、粕漬等主たる具材については、地元業者とも話が進み、業者の中には、売れ残った弁当は買い取ると言ってくれている。また、将来は、施設南側の農地を活用し農業分野に参入したい意向も持っている。

＜取り組みの効果と課題＞

まず、既存の比較的新しい事業については、特定信書便、コーヒー販売、ダンボール回収とも、車両台数、運転職員の負担を要する割には、利用者の活用が十分生かされづらい懸念があることである。したがって、収入の伸びにも、おのずと、限度が感じられる。計画中の弁当の製造･販売については、空弁中心に、地元の自治体、学校、事業所等への指導職員の積極的な営業活動が鍵となる。

＜コンサルタントからの提案＞

計数管理、主として会計処理をより厳密にして、明確な工賃を把握し、それに基づく事業計画を策定し、運営することが、肝要かと思われる。また、人員、車両の配置、ローテーションにも配慮し、より効率的な運営も心がけて欲しい。

１０．障害者による話題性のある商品作りで、サービス拡大に貢献したい

法人名： 社会福祉法人かささぎ福祉会
施設名：かささぎの里
所在地：佐賀県佐賀市金立町薬師丸 1800-1
代表者：施設長　鳥越景行
創業年月：平成５年７月社会福祉法人設立
職員数：35 名
利用者数：57 名（知的 57 名、身体（重複）６名）

＜施設の事業概要＞

当施設は、無認可作業所として昭和 59 年に設立された。当初は、佐賀第一共同作業所といい、4 名の利用者で内職や古着回収が主な事業であった。その後、名称をかささぎの里と変え、平成５年に社会福祉法人認可を受け、平成６年４月より知的障害者通所授産施設として現在の地でスタートした。平成 21 年 4 月には、新体系の B 型継続就労支援に移行し、主な事業として、配食弁当事業が売上比約 50%、菓子製造が 25%、パン製造が 15%、その他が 10%である。また、佐賀市健康運動センターではレストランも経営し、佐賀市役所の地下にある食事処「かささぎ」の運営も行なっており、通所する障害者もスタッフとして働いている。地元産の米を使ったり、中国人シェフによる中華料理を出したり、カフェタイムをもうけたり、集客のための様々な工夫がなされている。その他に、裂き布マット、さをり織り、廃油せっけんやＥＭぼかし肥など製造している。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

毎月各事業部の責任者を集めて、会議を行なっており、各種売上情報や製造原価などの数字情報を元に、工賃ステップアップへの取り組みを行なっている。弁当事業については、更なる販売先の開拓、菓子製造については、マンネリ化の打破と注文販売、贈答用商品の開発、企業とのタイアップやコラボレーション、パン製造については、新商品の開発および健康パンへの取組みなど、積極的に取り組んでいる。

＜取組の効果と課題＞

職員の意識改革が一番の課題である。お弁当やお菓子など、売れ残りが生じることもあるが、様々な工夫をしながら、一個でも多く売っていくという姿勢が大切である。障害者は仲間であり、その仲間が一生懸命作ったものをたとえ一個でもおろそかに扱ってはならないからである。また、商品力強化は、常に必要である。時代やニーズにあった商品開発を行っていく必要がある。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設は、利用者の数も多く、さまざまな商品・サービスの提供を行っている。今後は、さらなる経営感覚を磨き、職員と障害者が共に協力して、売れる商品作りへと邁進してもらいたい。クリスマスケーキ作りなども、西九州大学佐賀調理製菓専門学校の生徒さんと障害者がコラボレーションして、毎年、新作ケーキの販売に取り組むとか、話題性のある商品作りを行って欲しい。

１１． 医療と福祉のダブルサポートで、障害者の就労支援を行ないたい

法人名： 社会福祉法人友悠会
施設名：精神障害者福祉工場サン・フレンド
所在地：佐賀県嬉野市嬉野町下宿乙 1790
代表者：施設長　中川　敏子
創業年月：平成 8 年 2 月社会福祉法人設立
職員数：13 名
利用者数：25 名（知的 1 名、精神 24 名）

＜施設の事業概要＞

当施設は、医療法人財団友朋会嬉野温泉病院が昭和 50 年 12 月に設立した、有限会社三友商事から平成 8 年に分離独立して設立された福祉工場である。主な事業として、クリーニング事業とパン製造を行っている。売上は 112 百万円（平成 20 年度実績）である。クリーニング工場では、病院職員の白衣、入院患者の衣類等のクリーニング、アイロン掛けを行い、配達などの業務を行っている。パン工場では、病院給食用のパンの製造をはじめ、病院内の売店での販売や外販に力を入れている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みは、特に行っていない。現在も賃金としては、最低賃金以上（629 円、佐賀県）はクリアーしている。また、勤務時間が午前 8 時 30 分から午後 5 時までで休憩が 1 時間あるので、実働労時間は、7.5 時間である。

＜取組の効果と課題＞

採用に関しては、当初 6 ヶ月は見習い期間であり、2 ヶ月間は、午前中だけの 3.5 時間勤務、次の 2 ヶ月間は、午後 3 時までの勤務となり、最後の 2 ヶ月間は、午後 5 時までの勤務となり、一日しっかり、勤務できる方のみ採用することにしているので、特に問題はない。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設は、精神障害者福祉工場であり、精神保健福祉法による精神障害者社会復帰施設の一つで、作業能力はあるものの、対人関係、健康管理等の事由により、一般企業に就労できないでいる方を雇用し、生活指導、健康管理等に配慮した環境の下で社会的自立を促進し、社会復帰及び社会経済活動への参加を図ることを目的とする施設である。当施設の特徴として、医療法人財団友朋会嬉野温泉病院と同じ敷地内にあることで、精神病院の入院患者が退院後、社会復帰を行うための準備段階として、利用するケースが多い。このように医療と福祉が役割分担を持ち、障害者の社会復帰を支援する仕組みというのは、大変素晴らしいと感じる。

今後は、地域の住民に対するサービス提供を行なうことにより、収益の確保と、当施設に対する理解と関心を増し、障害者の地域企業への就労への道を開くことが望ましい。

１２． 新しい発想で、工賃アップおよび利用者増加を実現したい

法人名： ＮＰＯ法人鹿陽会
施設名：チャレンジド支援センター「ザ・鹿島」
（多機能型：生活介護、就労移行、B 型）
所在地：佐賀県鹿島市重ノ木乙 3028-6
代表者：理事長　森元　義光
創業年月：平成 20 年 8 月 25 日 NPO 法人設立
職員数：12 名
利用者数：24 名

＜施設の事業概要＞

当施設は、重度障害者向け施設「いっぽ・いっぽの会」と精神障害者向け施設「ひまわり作業所」（H11 より活動）の 2 つの施設が合併して、平成 21 年 4 月佐賀県の指定を受け設立した多機能型（生活介護、就労移行、就労継続Ｂ型）事業所である。同時に鹿島市より地域活動支援センターとして「ひまわり」が認定を受けた。主な事業として、近くの縫製工場より、アシックスの水着の袋詰めや紐通しの下請け作業を行なっている。その他に、空き缶拾い、プルーンの袋詰め・ラベル貼り等の労務提供事業を行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、現状のマンパワーでできることは限られており、模索中とのこと。近くのアメリカパンやアルペン村とは、協力関係にあり、今後の事業展開を図っていきたい。また、自前の農場を持っているが、農業指導者や生産する作物や販路も決まっていないので、出口を含めたビジネスプランを立案する必要がある。

＜取組の効果と課題＞

今年の 4 月に 2 つの施設が合併して設立されたばかりなので、利用者主体で運営を行ってきた。利用者の数に比べて、施設職員数の数も多い利点を生かし、新規事業にも試行錯誤を行いながら、無理せず一歩一歩前に進んでいければよいと思っている。施設としてのお客様は、2 種類あると感じている。 1 つは、施設の利用者であり、もう 1 つは、私たちが生産するものの購入者（企業や一般市民）である。両方を考えながら、取り組むべき事業を考えていくのが難しいと感じている。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設は、4 月に新築オープンしたばかりで、大変近代的な施設となっている。従来から障害者雇用には積極的な企業が立地している地域にあり、杵藤地区で唯一の重度障害者および精神障害者施設でもあることから、地域住民の理解や施設自体の存在意義は高い。また理事長が県庁ＯＢということもあるが、行政面、福祉面、金融面等々、専門的経験を積んだスタッフが在籍していることから、従来の福祉経営にとどまらない新しい発想ができる体制であることが強みだと思う。今後は、限られたマンパワーを活用し、工賃アップを図り、施設利用者の増加を図って行く必要がある。

１３． 家庭的な雰囲気の中で、つくる喜び、できる楽しみを追求する

法人名： 社会福祉法人慈光会
施設名：就労継続支援事業所やきものの里
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：佐賀県西松浦郡有田町南原甲 318-4
代表者：管理者　樋渡昭範
開設年月：平成 20 年 4 月
職員数：5 名

＜施設の事業概要＞

当施設は、社会福祉法人慈光会が平成 19 年 4 月地域活動支援センターとして、開設した。平成 20 年 4 月 1 日より新体系の就労継続支援事業所「やきものの里」として、オープンした。やきものの里は、利用者に就労の機会や生産活動の機会を提供し、知識・能力が高められた後、就労への移行に向けた支援を行っている。主な作業内容としては、以前より陶磁器づくりや箱の組み立てを行っていたが、平成 20 年度からは、新たに野菜づくりや生ゴミの堆肥化に取り組み、より一層充実した授産事業活動を行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

当施設で、生産した野菜などは、母体の社会福祉法人　慈光会　知的障害者援護施設あすなろの里にて、消費・利用されており、陶磁器・野菜等は、春の陶器市、町のイベント等での販売活動やあすなろの里の文化祭で販売している。あすなろの里で利用した野菜や陶磁器の代金については、その代価を支払い、また町のイベント等で販売した代金については、原価を差し引いたものを工賃として利用者に支払っている。

今後は、外部向けにインターネット販売にも力を入れていきたい。そのためにホームページも開設予定である。

＜取組の効果と課題＞

課題としては、製造した商品が売れないことである。従来は、箸置きをメインに製造していたが、今回、陶磁器製造のプロの指導をいただき、茶碗や皿、湯飲みやコーヒーカップなど、新商品を開発している。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設は、母体が知的障害者援護施設あすなろの里で、入居者が 134 名の施設を抱えており、陶磁器や野菜などの販売先としては、大変恵まれた状況にあるといえる。今後は、一般消費者向けに商品アイテム数を増やし、単なる低価格でなく、デザインや味わいの豊かな商品開発を行ってもらいたい。そして、春の有田焼陶器市を活用して、知名度を上げ、ホームページとリンクして、一年を通して、安定した販売へとつなげてもらいたいと思う。

１４． 民間の企業と協働で、リサイクル事業に取り組みたい

法人名： ＮＰＯ法人すずらん
施設名：ゆめランチ
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：佐賀県武雄市武雄町昭和 10-10
代表者：理事長　梶川ゆり子
創業年月：平成 20 年 5 月（NPO 法人設立）
職員数：11 名（パート 1 名）
利用者数：32 名（身体 1 名、知的 25 名、精神 7 名）

＜施設の事業概要＞

当施設では、お弁当事業を柱に、清掃事業、内職事業等の労務提供事業を行なっている。総売上のうち、約 8 割がお弁当事業、残りがその他の事業からの収入である。お弁当事業は、仕出し・弁当店ゆめランチとして、約 80 名の一人暮らしの高年齢者の自宅に、届けている。これは、武雄市健康課の委託事業である。特徴は、①野菜中心のおかずと武雄産のおいしいお米で作っている。②おかずのみもＯＫ！③糖尿病に対応可能④高齢者の安否確認⑤メインディッシュで肉がだめな人は、魚に変更可能と実にきめ細かい。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、主力事業のゆめランチについては、利用者の増強を図っていきたい。そのために、お昼の弁当の配達および店頭販売を始める予定である。手始めに事業所向けに、チラシを作成し、配達を開始する。さらに、今回県の大規模整備事業を活用して、従来の内職事業からステップアップして、リサイクル事業に取り組むことになった。民間の企業と組んで、リサイクル石膏チョーク原料販売事業、廃石膏・卵殻グランド用白線販売事業および陶器製造販売事業に取り組む計画である。

＜取組の効果と課題＞

今回、民間企業と組んで、リサイクル事業に取り組むが、いままでの内職事業とは、事業規模も仕事の内容も異なるので、はたして、障害を持つ利用者がどれだけ今回のリサイクル事業に参加することができるか、やってみないと分からない部分が多い。一年目は、入居先の有田焼工業協同組合の組合員の企業の方々の支援や指導をいただきながら、手探りで製造に取り組んでいきたい。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設は、地域住民や地方自治体の理解と支援の下に設立されたものであり、武雄市の町の真ん中にあり、建物も従来のイメージとは異なり、周りに溶け込んでいる外観を持っている。既に、一般の市民や事業者からも、お昼のお弁当はまだ開始しないのかという問い合わせを多数頂いており、一般向けお弁当の配達及び店頭販売に、積極的に取り組んでいきたい。また今回の民間企業と共同で取り組むリサイクル事業は、NPO 法人すずらんのような障害福祉施設にとって、あらたな方向性を指し示す一歩となるものと感じる。様々な困難を乗り越え、ぜひ実現してもらいたい。

１５． 日本版サムハルを目指して

法人名： 合同会社トランス-ノア
施設名：カーマン
（多機能型事業所：就労移行、B 型）
所在地：佐賀県唐津市厳木町牧瀬 399-3
代表者：代表社員　河野　博
創業年月：平成 21 年 2 月（開所）
従業員数：６名
利用者数：１２人 （定員２０）

＜施設の事業概要＞

カーマンは、合同会社トランス-ノアが運営する就労移行支援・就労継続支援Ｂ型の多機能型事業所である。会社は大阪堺市でも金属・機械加工を主な事業内容とした多機能型事業所（ビフレスト）を運営している。施設（カーマン）の事業内容としては、農業事業を軸として、米、イチゴ栽培、養蜂を行っている。そのほか、「相知駅」及び受託指定管理施設「あじさい館」の運営を行っている。本年（平成 21 年）事業を開始したばかりであるが、5～7 月の平均工賃は約 30,000 円（29,976 円）となっており、一般企業の事業運営で培った工程管理能力をいかんなく発揮している事業所である。カーマンは現在の多機能型事業所を、来春以降Ａ型作業所への移行を考えており、また、将来的には、一般企業として施設を発展させることを目指している。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

農業も製造業も基本は工程管理であることに違いはないという観点から、工程を細分化し、障害者にしかできない作業を担当させることで、十分な生産性を確保できているとのこと。また、農業については、地域制を重視しており、現在の施設職員の大半は厳木中学校卒業者で運営している。生産する農製品については、ブランド化を目指しており、販売数量を限定し、必要以上に生産しないことで、息の長い製品をつくりたいとのこと。また、供給しすぎないことで、地域農家への影響も最小限に抑えていきたいと考えている。養蜂については、現在はバラの栽培から蜂蜜製造を試みており、花畑を増やし、養蜂事業の展開を図りたいと考えているとのこと。

＜取組の効果と課題＞

課題は特にないが、現在の取り組みを今後も継続していきたいと考えているとのこと。カーマンでは、障害者にしかできないこと、障害者を活用することで、地域再生、企業再生を行っていきたいと考えている。しかし、現在のところ、行政及び一般企業とも障害者のもつポテンシャルについての理解がまだまだ少ない。今後、事業所の活動を通じて、行政及び一般企業等から賛同者を募り、日本版サムハル（障害者雇用 9 割、行政出資の就労移行支援を行うスウェーデンの企業）の設立を目指したいとのこと。

＜コンサルタントからの提案＞

将来ビジョンの達成に向けて、精力的に活動していただきたい。

１６． 農業事業を起点に新たな事業を模索

法人名： 社会福祉法人たちばな会
施設名：障がい福祉サービス事業所
　　かがやきの丘
（多機能型：生活介護、就労移行、B 型）
所在地：佐賀県嬉野市塩田町大字谷所甲 1364
代表者：熊　容子（施設長）
創業年月：昭和 58 年（授産施設開所平成 12 年）
従業員数：２２名　　利用者数：５８人

＜施設の事業概要＞

当施設は、利用者数約 60 名（生活介護、就労移行支援、就労継続支援 B 型：定員 40 名）の多機能型サービス事業所である。このうち、就労継続支援 B 型の利用者数は、28-29 名（定員 20 名）となっている。作業内容としては、窯業、縫工の 2 つの製作活動のほか、配達弁当事業、一般企業からの各種下請け事業を施設内で行う作業として行っている。このほか、外部に、鹿島市役所のレストラン（ほんまもん）、喫茶軽食及びパンの製造販売を行う「チョボラ有明店」「チョボラ牛津店」、施設内で製造した授産品等の販売を取り扱う「商事部」があり、施設内外で広範な事業展開を行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

昨年の工賃は 14,002 円で、B 型事業所の県平均 11,808 円（平成 20 年）は上回っている。また、現在は、県の助成金を活用し、新規に農業事業を立ち上げようと考えている。作物は、米、麦、大豆、玉ねぎ等の基本食品、雨の日でも利用者が作業できるハウスものを検討したいとのこと。農業に関しては、専門家として農協 OB に協力をお願いしており、付加価値の高い作物の選定等、検討を続けている。

＜取組の効果と課題＞

農業事業における課題の一つは生産性である。助成金により、生産設備を導入することになるが、生産する作物をすべて農協出荷ベースで考えると、2～3 ヘクタールの田畑では、十分な収益を稼ぐことができない。一般の農作物を作る場合、投資対効果が十分得られない可能性がある。生産した作物については、学園内でも消費することを考えているが、新たな事業として行う場合、外部に向けて、販売できるような付加価値の高い作物及び加工品を作っていくことが課題となる。

＜コンサルタントからの提案＞

農作物について生産性を高めるには、作物そのものあるいは、加工食品等を検討し、付加価値（特徴）をつけて販売することを検討していただきたい。また、作物または加工品によっては、利益率の高い販路（スーパー、デパートへの直販等）も、施設内の他の事業所の活用と併せて検討の余地がある。また、既存事業についても、それぞれの店舗に売上目標を設定するなど、具体的な販売営業の計画を立て、実施することをお勧めする。店舗ごとに、独自に目標達成のための考える事業展開が可能となるので、是非検討していただきたい。

１７．利用者の作業性を重視した“さわやか作業所”

法人名：社会福祉法人鹿爽会
施設名：鹿島福祉作業所グループさわやか
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：佐賀県鹿島市浜町 3829-9
代表者：施設長　勝屋　弘孝
創業年月：平成７年設立
平成 13 年（法人化）
従業員数：５名

＜施設の事業概要＞

当施設では、銅線採取等の内職作業、EM ぼかし、廃油せっけん、アクリルたわし、ＢＤＦ製造、及び農業事業を行っている。行っている事業のうち、銅線採取とＢＤＦ製造で全体の約６割の売上があり、中心的な作業となっている。同施設では、小規模であるが農業もおこなっており、地区の保育園等との交流（イモ掘り）を目的としたさつまいも栽培、野菜については地区の社会福祉協議会で 2 回/周の販売を行っている。施設の作業の多くは、利用者の作業機会をつくることに工夫した工程となっており、ＢＤＦの製造工程等は、シンプルな作業を組み合わせた工程となっている。当施設では、現在多くの事業を行っているが、将来は利用者と市民の触れあう喫茶店も展開してみたいと語る。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

当施設では、内職作業に比べ自主事業が多く、昨年の経済危機の影響はほとんど受けていない。利用者が参加できることに留意した事業を開発、研究してきた経緯があり、今後も新しい事業の模索を続けたいとのこと。作業場も手狭になってきており、新しい作業場を確保できれば、既存事業の拡大等も考えたいとのこと。

＜取組の効果と課題＞

課題は、作業場が手狭なこと及び事業を行っていくにあたっての専門的な人材の確保がむつかしいことである。特に販売については、知識・マンパワーとも不足を感じており、今後も大きな課題となると思われる。作業場については、新たな場所を探しているところであるが、作業所の確保ができれば、利用者を増やし、事業の幅を広げることも考えていきたいとのこと。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設では、販売・営業が課題であり、この部分が体系的に整備されれば、授産事業売上の拡大は可能と思われる。例えば、当施設では豊富な製品群をもっているが、ほとんど“素”の状態で販売されており、パッケージの工夫等、魅力的な製品設計ができていない。美観も意識したパッケージを検討することで、商品の魅力度アップも検討してほしい。また、営業面については、人材の確保が前提となるが、既存事業においても、販売ターゲットを考慮した販売計画を立案するなど、体系的に戦略を確立できれば、販売拡大は望めるものと思われる。

１８．カレーパンが自慢のA型事業所

法人名：　社会福祉法人たちばな会
施設名：障害福祉サービス事業所
　　チョボラ鹿島店
　　（就労継続支援A型作業所）
所在地：佐賀県鹿島市大字高津原 5046 番地
代表者：森田　哲之（施設長）
創業年月：平成 21 年 4 月（開所）
従業員数：４名　　利用者数：１０人

＜施設の事業概要＞

当施設は、本年（平成 21 年）4 月より、事業を開始した新しい事業所である。主に社会福祉法人たちばな会の就労移行支援事業所「かがやきの丘」の利用者の受け入れ先として開所されたA型作業所である。事業内容は、軽食・喫茶事業、パン販売、コインランドリーの運営及びたちばな学園の衣類、シーツ類のクリーニング事業を行っている。平均月商は７０万円程であり、時給 630 円で工賃を支払っているとのこと。そのほか、同じくかがやきの丘が運営する鹿島市役所に開設しているレストラン（ほんまもん）への労務提供も行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

当施設は、本年開設したばかりであり、まず、事業運営を安定させることに重点をおいている。喫茶事業及びパン販売事業においては、本当においしいもの（ほんもの）を提供したいという思いから、専門の業者が作った生地を、兄弟店であるかがやき丘　チョボラ有明店で加工、焼きあげを行い、当店で販売している。その中で、専門のシェフの味付けによる中身のカレーにこだわったカレーパンについては、当店でも揚げる作業を行っており、本当においしいものを提供する努力を行っている。

＜取組の効果と課題＞

現在の施設運営は、ほとんどが親事業体である「たちばな会」内での取引になっているため、当店でも喫茶事業、クリーニング事業などで、外部へのアピールを強化する必要があると考えている。また、喫茶事業についても試行錯誤を続けている段階であり、店舗運営についてもコンセプトを明確にし、販売方法を検討していくなどの戦略的な活動が必要と考えている。

＜コンサルタントからの提案＞

喫茶事業及びコインランドリーを含むクリーニング事業については、コンセプトを明確し、事業の具体的な方向性を決める必要がるように思われた。具体的な店舗コンセプトを持つことで、チラシの内容及び配布先等を行うことで、事業を伸展させるきっかけがつかめるものと思われる。

１９． 竹炭、竹酢液事業を工賃アップに活用したい

法人名： 社会福祉法人竹の里
施設名：障害福祉サービス事業所　多久作業所
（就労継続支援Ｂ型事業所）
所在地：佐賀県多久市東多久町大字別府4319-3
代表者：施設長　徳永　早苗
設立認可：平成13年3月（創業：昭和60年）
従業員数：４名
利用者数：２３人（定員４０名）

＜施設の事業概要＞

当施設では、近隣企業からの下請け事業及び労務提供、自主事業として竹炭、竹酢液および関連商品の製造販売を行っている。売上比率は、下請け事業から約8割、自主事業で2割の割合で推移している。下請け事業については、創業当初より、高い評価を受け、仕事を継続しているものもあり、昨年（2008 年秋～）の経済危機に対しても、やや下降気味の業績ではあるが、比較的安定した実績を残している。また、当施設は、平成12 年 6 月には、社会福祉法人日本障害者団体連合会の全国大会（東京大会）にて、全国の優良作業所として栄えある厚生労働大臣賞を受賞している。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップに向けては、以前（2007 年 8 月-2008 年 2 月）、コンサルタントにより、竹炭関連事業を伸ばすことを検討している。その際、施設内に竹炭製品等の販売店舗を設けること、竹炭の品質を向上させるための製造マニュアルの作成等について指導を受けている。昨年（2008 年 9 月）の経済危機以降、下請け作業の受託が減少したが、最近は、新規の作業も受けており、授産事業売上は、持ち直してきている。

＜取り組みの効果と課題＞

上記のとおり、工賃アップに向けて、コンサルタントの指導を受けたことがあるが、当時計画された事業は、ほとんど実行されていないのが現状である。理由は、当時していた在職していた職員の退職等、の理由もあるが、竹炭製造に関する専門家および販売面についても、専門に担当する人材を養成できていないことなど、人材面の課題が大きい。また、竹炭の製造については、高品質の竹炭を製造するには、昼夜を通しての蒔きいれが必要となるなど、技術面での課題も大きい。

＜コンサルタントからの提案＞

工賃アップのキーとなる竹炭製造については、竹炭そのものについては、技術的な課題が大きいため、人材の育成に注力し、当面は技術的な負荷の少ない竹酢の製造・販売に注力した生産方式にシフトすることを提案する。また、採用した職員が長続きしない理由は、重労働の割に賃金が安いなどの作業環境の面が原因の一つと考えられる。賃金面については、十分に対応することは難しいが、個別の面談等を実施し、職員個人の目標を設定させる目標管理制度などの人事制度の導入も、人材確保のために有効な方策の一つと考えられる。

２０． 新法体体系への移行に向けて、売上倍増計画

法人名： 社会福祉法人若楠
施設名：青葉園　（授産施設）
所在地：佐賀県鳥栖市弥生が丘２丁目 135 番地
代表者：理事長　横尾　英彦
創業年月：昭和 52 年５月社会福祉法人若楠設立
　　平成３年４月　青葉園開園
従業員数：４８名（パートを含む）
利用者数：８６人

＜施設の事業概要＞

当施設では、クリーニング事業、農園芸事業の他に、農産加工、陶磁器、軽作業、業務委託事業を行っている。総売上のうち、約４割をクリーニング事業、２割を農業事業からの売上となっている。クリーニング事業は、主に同法人の若楠療育園、若木園、どんぐり村、及び官公庁から一般の方までのクリーニングを行っており。農業は、青葉園分場として農地を所有しており、花苗の育成販売（生産量：十数万苗/年）、鶏卵（鶏：500 羽）の生産販売、野菜類の生産、花壇の委託業務を行っている。そのほか、生産した野菜の漬物製造及び味噌の製造販売を行い、地域の皆様をはじめ福祉施設や市内の小中学校との取引がある。また、業務委託として公園の清掃及び花壇管理等労務提供事業も広く行っている。

＜工賃ステップアップへの取り組み＞

工賃ステップアップへの取り組みとしては、主力事業のクリーニングについては、新たな病院等との取引や近隣地区の一般家庭のクリーニング需要の開拓を計画中である。また、農業に関しては、採卵用鶏を増やし、野菜生産における農場の稼働率の向上を心がけている。また、柿等の果樹栽培、梅の栽培の増産等も検討中であり、観光農園としての活動も視野に入れている。

＜取組の効果と課題＞

現在、当施設は、障害者自立支援法の施行以前の授産施設の体系を維持しているが平成２２年１０月を目標に新体系に移行予定である。これに伴い、工賃アップはもとより、授産事業全体の体制を見直す必要もでてきている。売上高の向上とともに職員のレベルアップをはかり質の高い内容をめざすと共に販売力を強化する事も課題の一つである。

＜コンサルタントからの提案＞

当施設の収益性を改善するためには、事業部門ごとの収益性および必要な稼働人員数を調査し、収益性の高い事業に集中的に資源を投下することを考える必要がある。行っている事業の中から、収益性の高い事業を選定し、基盤整備事業等の助成を活用した資本の投下を行うことも有効な策となることが考えられる。また、農業・食品加工事業については、味、品質、ターゲット顧客等を工夫し、ブランド化の推進を図ることも、今後の改善のキーとなることが考えられる。

第４章　障害者福祉施設等ビジネススキルアップ研修

１．研修事業のまとめ

「障害者福祉施設等ビジネススキルアップ研修」事業は、佐賀県の障害者福祉施設支援事業の一環として実施された事業で、平成 19 年度から佐賀県工賃倍増 5 か年計画に先立って実施されている。当事業は、佐賀県障害福祉課より、研修受託事業者が公募され、平成 19 年度、平成 20 年度そして平成 21 年度それぞれ中小企業診断協会佐賀県支部として、事業を受託し担当している。内容は、ビジネスプランの立て方を中心にプログラムが構成されているが、事業計画の立て方、販売営業の方法などの研修を実施している。

研修事業そのものが、直接工賃倍増に与えた影響は限定的と言わざるをえないが、研修を通して、障害者授産施設側にも、「経営」に対する意識を醸成することには、一定の効果があるものと思われる。

平成 19 年度は、1 コースのみで実施したが、平成 20 年度は、初級、中級の 2 コース、平成 21 年度は初級、中級、上級の 3 コースと年々、研修事業そのものもステップアップしてきている。研修コースは、一度に多くの方に「経営」というものを知っていただく機会を提供することができるため、コンサルタント派遣事業等を利用されない施設にとっては、貴重な機会となる。各県の取り組みにおいて、工賃倍増の目標は、まだまだ、道半ばであることを考えれば、今後も継続して当事業を実施することで、徐々に効果は表れてくることが期待できる。

当事業において、特に力を入れて取り組んでいるカリキュラムは、「事業計画（ビジネスプラン）の作成」及び「販売・営業・マーケティング」についてであるが、もっとも効果的だったと思われたのが事例研究である。これは、各施設で、現在取り組んでいる工賃倍増策に関し、事前に調査用紙に記入していただき、講義当日、参加者及び講師で、具体的な問題点、方策について討議していくものであるが、これにより、さまざまな取り組みを行っている施設から福祉の立場を踏まえた助言を引き出すことができ、助言を受ける施設にとっても納得感の高いものとなったようである。

また、事業実施後の受講者からのアンケート結果（受講者の声）からは、福祉施設の現状とのギャップを感じながらも工賃をアップさせていくために必要な企業経営的考え方の重要性を認識されてきていることが伺える。（アンケート結果については、後述）しかしながら、一方で、講師に対し、「話が難しかった」「福祉施設との関連がわかるようにしてほしい」など、今後、講師陣にとっても、福祉についてもっと理解し、改善していくべき点も指摘されている。

今回の調査研究は、まず、コンサルタントとしてあるいは講師としてとして障害者授産施設の現状、社会情勢、制度などを十分理解することにも重点をおくとともに、その中で、

各授産施設に「気づき」を与えることを目的としている。今後、福祉施設等への研修事業を開催する場合においても当研究成果が活用されることを期待したい。

２．障害者福祉施設等ビジネススキルアップ研修の概要

以下、平成19年度及び20年度に実施した研修事業の概略を示す。

(1) 平成19年度障害福祉施設等ビジネススキルアップ研修の概要

① 事業の目的

事業に対する意識改革(福祉的運営から経営へ)や経営能力の向上を図る研修を開催する。

② 予算額

１，０００千円（消費税額込み）以内

③ 講座の概要

- 回数及び頻度：研修会は1回／周の開催で、全8回。
- 研修時間：30時間を目安とするカリキュラムを設定する。
- 定員：20名
- 受講料：無料（テキスト代は徴収しない）
- 修了証書の発行：
  佐賀県健康福祉本部障害福祉課就労支援室よりコース受講者に修了書を発行
- 研修カリキュラム日程表（テーマ）

回数	時期	時間	テーマ
第１回 （開校式）	１月29日 （火）	13-17時 （4h）	福祉施設の「経営」とスタッフ（施設長）の役割
第２回	２月５日 （火）	13-17時 （4h）	施設見学（企業見学）*
第３回	２月12日 （火）	13-17時 （4h）	経営分析と課題把握の手法（具体的なデータ分析）
第４回	２月19日 （火）	13-17時 （4h）	販売促進・販路拡大について
第５回	２月26日 （火）	13-17時 （4h）	新製品開発について
第６回	３月４日 （火）	13-17時 （4h）	スタッフの人材育成について
第７回	３月11日 （火）	13-17時 （4h）	連携について（地域、施設間など）
第８回 （修了式）	３月18日 （火）	13-17時 （4h）	工賃倍増のための経営改善書作成（総括）

④ 施設見学(企業見学)*について

「経営」に欠かせない「生産」と「販売」の現場に触れることで、付加価値の高い製品作りと売上高アップのヒントをつかむことを目的として、佐賀県内の障害者を雇用する中小事業所を対象に施設見学を実施。

＜訪問施設＞

(1)訪問企業１　佐賀市内　製造業

(2)訪問企業２　佐賀市内　サービス業

⑤　受講者からのコメント：アンケート結果から

＜全体を通して＞

- とても勉強になりました。
- 内職作業が主で、今後は付加価値を付けた商品開発が必要と思った。
- 良かったが、時間が足りず、質問の時間がないものもあった。
- 考え方など見直しができました。
- 系統だった勉強ができた。また企業的視点（普段ではなかなかこのような勉強はできないので）での内容は大変良かった。
- 授産会計のことについて事前の学習・準備をしていて欲しかった。
- 講義によって福祉的思考から、少しは企業的要素も取り入れなければと痛感しました。
- 販売を主とされている作業所には良かったと思われます。
- 最後の研修で施設の実情を聞くことができたこと。
- 全体的に難しかったが、レジュメをつけてあったので助かった。
- 施設と一般企業とは違うので、直接生かせるかどうか？
- 施設間との交流を図り情報を得て、今後の運営に生かしたい。
- 最後の各施設の紹介の時間は、もっと大事にして欲しかった。(時間が足りず、限られた施設のみの紹介となっていた。
- 最終日の各施設の説明は、もっと簡単な説明でよかったのでは？

＜講師について＞

- 各カリキュラムの専門の先生で、わかりやすく、説明されてよかった。
- こういった研修は初めてで、理解に苦しむ部分はあったが、わかりやすく、説明していただいた。
- 実際、販売に携わっている方とか、職人さんとか話を聞いてみたい。
- 全体的にわかりやすかった。
- 経営分析、新製品開発など講師の話が難しかった。現状、工賃アップより、仕事がないのが現状。
- 福祉施設との関連がわかりやすい内容であったら、もっと良かった。
- 初級ということで比較的簡単に説明されていたが、なにせ今回のような研修は初めてだったので、40%～45%位しか分からなかった。

(2)　平成20年度障害福祉施設等ビジネススキルアップ研修の概要

①　事業の趣旨・目的

障害者就労支援事業に対する意識改革（福祉的運営から経営へ）や経営能力の向上を図

②　予算額

１，０００千円（消費税額込）以内

③　コース設定（講座の概要）

・　コース設定：

《設定コース》	《各コースの必須項目》
・初級コース	・ビジネスプラン（工賃倍増）の計画策定方法
・中級コース	・マーケティング調査・分析方法
	・営業力強化、提案営業方法
	・現場研修（施設見学等）

・　回数及び頻度：研修会は1回／周の開催、各コース全5回（全10回）。

・　研修時間：各コース20時間を目安とする。

・　定員：20名

・　受講料：無料（テキスト代は徴収しない）

・　修了証書の発行：

佐賀県健康福祉本部障害福祉課就労支援室よりコース受講者に修了書を発行

・　研修カリキュラム日程表（テーマ）

≪初級コース≫

回数	時期	時間	テーマ
第１回（開校式）	1月15日（木）	13-17時（4h）	ビジネスプラン（工賃倍増）の計画策定方法
第２回	1月22日（木）	13-17時（4h）	現場研修（企業見学）
第３回	1月29日（木）	13-17時（4h）	マーケティング　調査・分析方法
第４回	２月５日（木）	13-17時（4h）	営業力強化　提案営業方法
第５回（修了式）	2月12日（木）	13-17時（4h）	事例研究・ディスカッション

≪中級コース≫

回数	時期	時間	テーマ
第１回 （開校式）	２月 19 日 （木）	13-17 時 （4h）	ビジネスプラン （工賃倍増）の計画策定方法
第２回	２月 26 日 （木）	13-17 時 （4h）	現場研修（企業見学）
第３回	３月５日 （木）	13-17 時 （4h）	マーケティング、調査・分析方法
第４回	３月 12 日 （木）	13-17 時 （4h）	営業力強化、提案営業方法
第５回 （修了式）	３月 19 日 （木）	13-17 時 （4h）	事例研究・ディスカッション

④　見学先企業

(1)訪問企業１：佐賀市内　製造業（食品加工業）

(2)訪問企業２：佐賀市内　サービス業

⑤　参加者からのコメント（アンケート結果より）

(ア) 「営業力強化」「視察研修（企業見学）」「事例研究（ディスカッション）」 等が「良かった」との回答が多かった。

(イ) さらにレベルアップした研修に参加したい。

(ウ) 「マーケティング」や「営業力強化」という今までの福祉施設にとって、あまり身近でなかった課題設定は良かった。

(エ) 「マーケティング」については、専門用語や理論が多く、難しく感じた。

(オ) 実際の企業経営者の講和が聞きたい。

(カ) 施設運営や職員への対応、人事考課といったテーマを取り上げてほしい。

(キ) 視察研修と最後の事例研究では、自分たちの商品やサービスに対し、他の参加者から、積極的なアドバイス等をもらえてよかった。

⑥　総括

受講者の「経営」に対する理解度は高くなっている。既に受講者が現場で直面・実践している課題も多いものと思われる。今後さらにレベルアップを図る研修を実施する場合は、福祉の現場にとって身近な研修とするために、研修実施者側としても「施設と利用者の実情」「施設運営」「法制度」等現場の実態について、これまで以上に見識を深める必要がある。更に、受講生からリクエストが多かったこととして、他の県における成功事例や障害福祉施設の経営者の講演会の開催などに対応していくことも必要である。

第５章　障害者授産施設コンサルティングへの提案（経営課題別）

１．６つの経営課題

以下、経営課題を次の６つに分類し、コンサルティングを行う場合の提言としてまとめた。

- 「事業の選択と集中」
- 「経営計画・事業計画」
- 「販売・マーケティング」
- 「生産・製造」
- 「人事・人材育成」
- 「製品・サービスの開発」

また、今回の調査事業および実際のコンサルティングを通して、感じた特に留意すべ事項について、「総括」としてまとめた。「総括」では、単にコンサルティングを行う側に対する提言だけでなく、経営資源の不足する授産施設に対し、行政としてできる補完的なサービスについても考察する。

２．事業の選択と集中

＜授産施設の現状＞

授産施設では、利用者の工賃アップを目指して、複数の事業に同時に取り組んでいるところが多い。今回のアンケート回答結果でも、農業から食品製造、食品加工、その他手工芸品等の製造販売業まで多岐にわたっている。また取材調査によると事業の種類が少ない施設でも２～３種類の事業を実施していることを確認した。しかし、実際に事業を立ち上げる際に、経営環境、収支分析等を行い、短期・中長期の事業計画の事業計画のもとで実施されているわけではない。程度の差はあるにしろ、必ずしもそうとは言えない実態があった。いいかえると、事前の事業分析、事業計画を立てることもなく、比較的安易に事業に着手、実施している事例が少なからずあるということである。これらについては、授産事業に関する投資費用の多くが補助金等で補填されるケースが多いことや、施設間等の限られたネットワーク内での情報収集による事業着手、施設内の限られた人的資源の活用による事業実施等に起因していると思われる。その結果として、施設内の経営資源からみて、事業のやりすぎという実態が発生してしまったことが伺える。

＜戦略としての選択と集中の必要性とその視点＞

各施設が個別に保有している「ヒト・モノ・カネ・情報」等の経営資源は、多くの場合、非常に限定的である。経営資源のうち、マンパワーひとつを例にあげても、授産事業の主担当者

は施設職員であり、日常業務をこなしつつ授産事業に携わっている状況である。その結果として、業務過多、過負荷の状態が発生していることは否めない。限られた経営資源を有効活用し、より効果的に利用者の工賃アップを果たしていくためには、複数・多岐にわたって展開している事業の選択と集中が不可欠である。

事業の選択と集中を検討する際には、いくつかの視点が必要である。まず第一には、主として収益性の視点である。一般的に、多くの施設で実施されている内職・下請け作業については、手間がかかるわりに単価が（かなり）低く設定されているために収益性は低い。さらに内職・下請け作業については、昨年秋以降の不況の影響も既に指摘されているように、景気変動の波を受けてしまう傾向が強い。こうした収益性が低く、かつ景気の波に左右される事業に多くの経営資源を配分してしまっては、効率的な工賃アップは難しいと言える。ただし、内職・下請け作業は、後述するように利用者の適性や障害にあわせた事業選定という視点からすると有益な点も指摘されるため、メリット・デメリットを比較勘案して、事業注力の度合いを決定しなければならないものと思われる。いずれにしろ、事業の効果、収益性を検討するには、事業立ち上げの段階或いは実施中の事業においても、経営環境分析、事業領域や成功要因の抽出、収益性分析等を行い、どの事業にどのように経営資源を注力するのが有効なのか検討する必要がある。

第二には、各事業間のバランス・相乗効果も検討すべきである。上述したように、限定された条件のもとで、比較的安易に事業に着手するケースが多いため、施設内の各事業間の連携もなく、バランスもとれていない状況がある。利用者のために様々な事業を用意したいという施設の意向はよく理解できるが、各事業間のバランスや相乗効果が得られる事業内容を検討する必要があろう。例えば、農業を実施するのであれば、収穫した作物をただ販売するだけでなく、加工事業を行い、より高い付加価値の備わった商品を販売する事業形態を検討すること等が例としてあげられる。

第三としては、やはり利用者中心の視点である。事業選択の際には、どれだけ利用者が事業に主体的にかかわり、就労支援につなげることができるかどうかが大きなポイントを占めていなければならない。利益を追求するあまり、利用者がおきざりになってしまっては本末転倒である。何のための事業なのかを常に考え、利用者の能力、適性にあった事業を選択することが重要である。授産施設には、通常の労働者が職業を選択するように、利用者が作業内容や仕事を選択することができるような事業の選択が期待される。

第四には、後述する経営計画・事業計画における経営の中・長期的視点も必要である。授産事業においても、施設のトップのビジョンや理念にもとづく経営戦略のもと事業選択を実施すべきであり、単発的な安易な事業選択は、利用者及び施設職員にとって決してプラスにはなりえないことに留意すべきである。

３． 経営計画・事業計画

＜経営計画・事業計画は成長のための基本ツール＞

今回のアンケート調査では、授産施設の事業運営について単年度もしくは複数年度（3～5 年程度）の経営計画・事業計画を作成していると答えた施設が 65%（15/施設）程度にのぼった。そのうち、実際に、実績との差異比較や分析を実施しているのはそのうち 52%（12 施設）程度あり、比較的多く施設で何らかの経営計画の作成および差異分析を行っていた。また、予算執行のための計画作成と管理を実施しているという施設もあり、比較的高度な運営を行っている施設もあった。

経営計画及び事業計画の作成は、事業運営にあたっては、代表的な経営管理システムである PDCA サイクルをまわしていくためには必要不可欠な活動である。また、事業運営の結果に対し、適正な評価項目や評価指標にもとづき実績評価を行い、対策を立てて行くことで、その効果は継続的に表れてくる。様々な事業を実施している授産施設においては、実施する事業毎に事業計画を立案（P）、実行（D）、評価（C）、改善活動（A）を実施することで、更に実効性の高い対策を立てて行くことが可能となる。しかし、事業毎にそうした取組までを実施している施設は少ない。このため、部門別や事業別の事業評価するための十分な情報が揃わず、現状分析をはじめ、次の一手を検討することが困難な状況となっている。

評価指標に関しては､第一に評価･分析しなければならないのは収益性にかかる点であるが、単に売上高や利益率だけでなく、生産性についても評価・分析を実施する必要がある。工賃倍増計画の目的は、利用者工賃のアップであり、利用者一人当たり売上高や粗利益額、また施設職員一人当たりの売上高や粗利益額等を考慮することにより、精度の高い事業計画を作ることができるのである｡安定的な事業運営を可能にし､利用者の工賃をアップさせていくためには、こうした数値管理が不可欠である。

以下、我々の推奨している事業計画の策定手順を示す。

＜授産事業　事業計画の作成手順＞

① 過去の就労支援事業会計データの売上および原材料費等から、変動比率を算出する。

（計算例：材料費／売上高）

② 利用者工賃以外の固定費を計算する。**（計算例：製造原価－利用者工賃＋販管費）**、

③ 固定費のうちの利用者工賃の目標額を設定する。

④ 工賃目標総額から、年間総支給額を算出し、損益分岐点売上高および利益分を加味した必要売上高を算出する。

必要売上高＝{必要利益＋固定費（利用者工賃を含む）}／（１－変動比率）

⑤ 売上高を達成するための各事業における売上目標を設定する。

（※売上目標の設定に関しては、担当職員との協議のもと設定）

⑥　設定した目標に応じた販売促進策を含む具体的なマーケティング計画を立てる。

各事業の責任者ごとにまたはユニットごとに具体的な行動計画を作成する。

＜作成例＞

①　過去３期分の就労支援会計のデータから変動比率を計算する。

ここでは、単純に製造原価のうち材料費を変動費とする。

≪過去３期分の就労支援事業会計≫

勘定科目		X 年度	Y 年度	Z 年度
収入	**就労支援事業収入（売上高）**	9,000,000	11,000,000	10、500,000
	その他収入	0	0	0
	就労支援事業活動収入計	9,000,000	11,000,000	10、500,000
支出	就労支援事業販売原価			
	期首製品棚卸高	1,000,000	1,000,000	1,000,000
	当期就労支援事業製造原価	7,500,000	8,500,000	8,100,000
	（うち材料費）	**2,200,000**	**3,200,000**	**2,800,000**
	（うち利用者工賃）	4,800,000	4,800,000	4,800,000
	（うち経費）	500,000	500,000	500,000
	合計	8,500,000	9,500,000	9,100,000
	期末製品棚卸高	1,000,000	1,000,000	1,000,000
	差引（販売原価）	7,500,000	8,500,000	8,100,000
	販売費及び一般管理費	1,000,000	1,300,000	1,300,000
	（うち利用者工賃）	480,000	480,000	480,000
	その他支出	100,000	100,000	100,000
	就労支援事業活動支出合計	8,100,000	9,900,000	9,500,000
就労支援事業活動収支差額		400,000	1,100,000	1,000,000

X 年度の変動比率：

2,200 千円／9,000 千円

＝24.4％

Y 年度の変動比率：

3,200 千円／11,000 千円

＝29.1％

Z 年度の変動比率：

2,800 千円／10,500 千円

＝26.7％

平均変動比率：

（24.4＋29.1＋26.7）／3

＝26.7％

②　固定費のうちの利用者工賃の目標額を設定し、総支給額を算出する。

計算例：月額目標工賃から年間総支給額を計算。

20,000 円（月額工賃）×12 カ月×21 人=5,040,000 円（年間総支給額）

③　利用者工賃以外の固定費を算出する。

計算例：製造原価　－　材料費　－　利用者工賃　＋　販管費

X 年度：7,500,000－2,200,000－5,040,000＋1,000,000＝1,260,000 円

Y 年度：8,500,000－3,200,000－5,040,000＋1,000,000＝1,260,000 円

Z 年度：8,100,000－2,800,000－5,040,000＋1,000,000＝1,260,000 円

⇒利用者工賃以外の固定費：1,260,000 円

④　工賃の年間総支給額から必要売上高（損益分岐点売上高+利益留保分）を算出し、売上目標を設定する。

計算式：必要売上高＝{必要利益＋固定費（利用者工賃を含む）}／（１－変動比率）

{1,500,000 円+（1,260,000 円+5,040,000 円）}／（1－0.267）≒10,641,201 円

（※利益留保分を 1,500,0000 円として計算）

上記の計算結果から目標売上高を <u>11,000,000 円とする</u>。

⑤　売上高を達成するための各事業における売上目標を設定する。

＜事業別売上目標＞

A 事業：5,000,000 円

B 事業：3,000,000 円

C 事業：3,000,000 円

※売上目標の設定に際して、①担当職員との協議のもと設定すること、②下請事業の場合、材料費がゼロ“0”となるので、正確に算出するためには、事業ごとに上記の手順を繰り返す必要があること。

⑥　設定した目標に応じた販売促進策を含む具体的なマーケティング計画を立てる。

各事業の責任者ごとにまたはユニットごとに具体的な行動計画を作成する。

	方針	管理項目	目標値	責任者	実施項目	4月	5月	6月	7月	8
A事業：弁当配食事業（新規）										
	新規納入先3か所確保	訪問数	10社以上	D氏	企業訪問					
		配布イベント数	10か所以上		チラシ作成、配布					
B事業：レストラン事業										
	新メニューの追加	メニュー数	3アイテム			試作				
	メニュー表の更新									
C事業：下請事業										
	作業確保									
全事業共通										

４．販売・マーケティング

＜販売・マーケティングの現状＞

販売・マーケティング活動については、アンケート調査で、70%近くの施設が「販売・営業活動を行っていない」と回答している。また「販売・営業活動を行っている」と回答した施設においては、殆どの施設において、施設長或いは施設職員が行っているという回答結果であった。授産施設においては、上述のアンケート結果にも見ることができるように、「売る」ということについて、顧客ターゲットの明確化や自施設の商品やサービスを選択してもらうための「売れる仕組み」づくりについての取組があまりなされていない状況がある。

これについては、これまで授産事業において提供する商品やサービスに「競争」という側面が少なかったことに起因していよう。しかし、今後は、利用者や保護者は、その施設がいくら工賃を支払えるのかを施設選択の基準の一つとしてくるであろう。授産施設は、「授産施設だから」とか「福祉だから」とかいった甘えの部分をなくし、施設間の競合と一般企業との競合を勝ち抜いていかねばならない。そういう意味で、「売れる仕組み」づくりは、各施設が、今後より一層注力しなければならない部分と言える。

＜市場分析から具体的なマーケティング活動へ＞

販売やマーケティング活動を考える際にも、顧客や市場の状況、競合先や自施設の分析がまず必要となる。こうした環境分析を経て、ターゲットを選定し、そのターゲットに自施設の何を、どのように、どこで、いくらで、どれくらい売るかを考えていかねばならない。

このマーケティングの環境分析には、３Ｃ分析等の手法が有効である。３Ｃとは、顧客（Customer）、競合（Competition）、自社（Company）の３つのＣである。この３つの視点を元に顧客や市場、競合先や競争環境、自施設の強み・弱みを分析していく手法である。こうした環境分析を経て、「誰に」、「何を」、「どのように」、「どこで」、「いくらで」、「どれくらい」売るかを検討していかねばならない。ここで、検討しておきたいのが、自施設の商品・サービスを選んでもらうための「ウチだけのお約束」、「売り」である。他施設、一般企業との差別化、競争のためには、是非このポイントを明確にしておく必要がある。

次のステップでは、自施設の商品やサービスの優位性をどのように顧客ターゲットに届けるかを検討しなければならない。どんなに良い商品やサービスを保有していても、それが顧客に情報として届かなければ、選択・購入してもらうことはできないからである。この販売促進活動についても、これまで授産施設ではあまり取組がなされてこなかった部分であろう。

販売促進活動は、広告・宣伝活動、人的販売活動、ＦＡＸやダイレクトメール或いはインターネット等を活用したダイレクトマーケティング活動等がある。

授産施設においては、経費面での制約も大きいことから、パブリシティ等を有効活用するこ

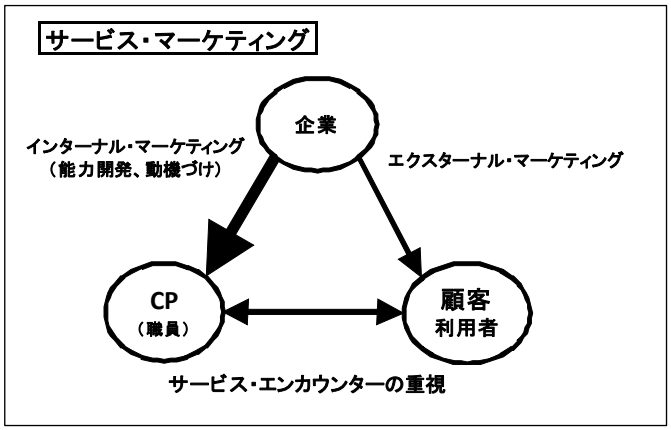
とを検討すべきである。普通パブリシティは、新聞やテレビ等の媒体に対して情報提供を行い、その情報を採用した媒体が報道等を実施する。信頼性のある新聞やテレビが報道することにより、顧客や購買者は、その商品やサービスに対して高い信頼を置きやすくなり、また商品・サービスそのものの演出も可能となる。当然、採用されるための情報・プレスリリースづくりがカギとなるが、授産施設にとっては、こうした手法は積極的に利用すべきである。

また、ダイレクトマーケティングにおいては、今後は特にＩＴ技術を活用しインターネットやＥメールを利用した、直接、顧客や購買者に情報が届く仕組みも検討すべきである。今回のアンケート調査でも、ホームページ開設について尋ねたところ、まだ開設していないとする施設が6割を占めていた。インターネット普及率は地域により差はあるものの、全国的に見ると65%以上の国民がインターネットを利用していると言われている。最近では、携帯によるインターネット利用も拡大しており、こうしたツールをいかに活用するかが大きな課題となる。

販売促進活動にあたっては、人的活動も重要となる。授産事業に携わっている人材としては、従来から施設に在籍している施設長や施設職員が多くを占めているが、これまで述べてきたように施設間・一般企業との競争を勝ち抜いていくためには、営業スキルやセンスのある人材が不可欠である。既存の職員中にそうした能力や適性がある人材があれば、配置転換や処遇見直し等により活用を進めていく必要がある。また、施設内に人材がない場合には、営業や販売促進活動に経験のある人材等を補充していくことも検討すべきである。

＜授産施設で必要なサービス・マーケティングの視点＞

授産施設の経営は「福祉サービスの向上」と「事業経営」の両立を果たしていかなければならないことは、これまでの論述から言うまでもないことである。また、そこで働く職員が、販売・マーケティングという視点で、意識改革を図っていかなければ、工賃倍増につながって行かないことを、ここでも指摘しておかなければならない。この両立の考え方は、一般のサービス業のマーケティングの視点（サービスマーケティング：下図参照）に通じるものがある。「最終的な顧客は誰か」という点で、まだまだ考察の余地があるところであるが、利用者の工賃水準の向上が、利用者満足につながるという視点を持つことができれば、一般のサービス業と同じ視点で考えることができる。したがって、顧客（利用者）に直接的に接する職員の「能力向上」、「動機づけ」は工賃アップには必要不可欠な条件であり、この点へのアプローチも、工賃アップを図っていくために必要な視点・施策であることを申し添えておきたい。



＜ニッチ市場へのマーケティング＞

授産施設でマーケティング戦略を考える場合、ニッチ市場へのマーケティングする視点は欠かせない。施設でこれから行おうとする事業は、施設の立地や生産量・生産スピードに関する問題など、一般企業が行うマーケティング戦略と比較して、かなりの制約を受ける場合が多い。仮に高品質で市場性が高いという評価を受ける商品があったとしても、それに見合う生産量を確保することは、難しいことが多いということである。要は需要と供給のバランスのとれたターゲット市場を選定し、販売計画を立てて行くことが重要ということである。ニッチ市場へのマーケティングを仕掛けていくためには、まず「提供する製品・サービスの品質に対するこだわり」と「施設長および職員の熱意」が重要である。この 2 点が、明確であれば市場の選定は比較的容易となる。提供する製品・サービスの顧客およびその利用シーンをイメージし、広告チラシ、キャンペーンの実施、口コミおよび人的販売を仕掛けていけば、マーケティング効率も比較的高いことが推察できる。

また、一度獲得した顧客から、顧客分析を実施することを忘れてはならない。継続して販売するための情報（住所、年齢、性別、好き嫌いなど）、新製品・サービスを開発するための情報（クレーム、アイデア等）を継続的かつ定常的に集める仕組みを構築することが必要となる。新規顧客を開拓する労力は、リピータに販売する労力の数倍かかるとも言われている。顧客分析を行う仕組みを構築できるかどうかが、長く事業を継続できるかどうかの分かれ道となる。

５． 生産・製造

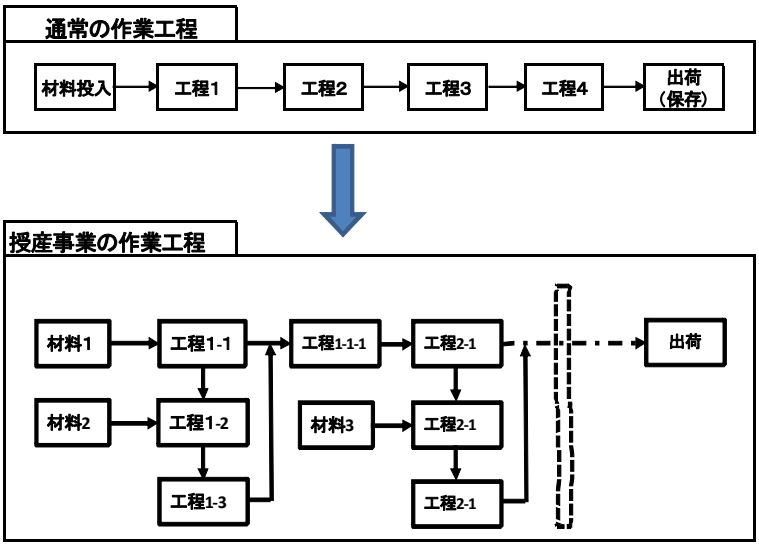
＜生産性を確保するために＞

今回のアンケート調査では、生産計画を立てて、生産・製造を行っているかという問いに対して、「立てている」と「立てていない」という回答がほぼ半々であった。各授産施設では、様々な製品の製造活動を行っているが、一定の安定した売上を確保するためには、商品・製品の安定供給を達成することも重要な課題となる。実際に、一般企業においても授産施設との取引を検討する際には指定した納期や数量が確保されるのかを評価基準とする企業も多い。

生産や製造の現場では、利用者がどのように作業や業務に従事していくのかを考えることも大きな課題であるといえる。そのためには、製造工程や作業内容を細分化し、作業手順を改良或いは簡素化するなどして利用者の仕事を作り出し、利用者でも処理可能な状態にしていく必要がある。利用者の作業や業務をスムーズにするために、利用者にもわかりやすい絵や図等を利用した作業手順書やマニュアルを整備することも必要である。また利用者の支援に携わる職員については、自ら作業に従事するだけでなく、作業そのものの指導を行っていくことが求められる。そのためには、作業手順書やマニュアルを整備活用することも考えておく必要がある。今回のアンケート調査では、こうした作業或いは指導マニュアルを作成しているという回答のあった施設は3割程度にとどまっているが、今後、職員向け（指導マニュアル）、利用者向け（作業マニュアル）の双方のマニュアル整備も安定した生産を確保していくためには必要な視点となると思われる。

＜どんな事業であっても、工程管理・プロセス管理の視点は欠かせない＞

工程管理は、狭義には製造業における「材料の調達から製品の出荷まで製造各工程における生産性、作業性および品質を確保するための管理活動」と捉える事ができるが、広義には、これらの生産活動だけでなく、製品製造およびサービス提供と行った業務プロセスの全過程を工程として捉え、管理活動をあてはめて行くことといえる。授産事業においても、下請・内職事業、農業、食品加工業、サービス業のそれぞれの業種において、工程管理の考え方を適用する



ことが可能である。品質管理及びマネージメントの基準として有名なISO9000シリーズにおいても、以前は欧米を中心に、サービス業でもこの工程管理、品質管理の考え方が浸透していた。（現在は、ISO9000シリーズが、様々な業種に当てはめられ、細分化された基準となっている）

工程の細分化・単純化は、作業能力に制約のある障がい者の作業を確保するためには、必要不可欠な考え方である。しかしながら、単に作業工程を細分化するだけでは、利用者の作業の確保にも生産性の向上にもつながらないため、職員（指導員）には、利用者の対応能力および特性を見抜くスキルが必要となる。レストラン事業、農業事業および下請事業等の各作業分野において成功している（高い工賃を支払っている）事業は、みなこの工程管理の考え方を意識的または無意識的に適用されている。

＜量産への対応「機械化」と「共同・連携」＞

一般の事業者との競争に対応していくために、大量生産、大量処理への対応を可能にする取り組みを行っている事業者もある。佐賀県内のあるA型事業所では、事業の生産性を上げるために、徹底した機械化を行っている。利用者の対応しにくい作業に対し、機械化で補って対応している。その結果、一般の事業者とも変わらない生産性を確保できている。人的資源の不足する授産事業の事業者にとっては、喉から手が出るほどほしい機械の力かもしれないが、カネも不足する小規模な事業者にとってはかなりハードルの高い取り組みとなる。しかしながら、機械化によるデメリットも想定される。機械化は進めることによって、作業工程全般の生産性を向上させることは、誰も疑う余地のないことであるが、機械化を進めすぎることによって、利用者の作業にかかわる機会を奪うことにもつながる可能性がある。導入を検討する際は、利用者の作業性とともに作業機会の減少にならないか、注意が必要となる。

大分県での取り組みになるが、大分市福宗環境センターリサイクルプラザでは、授産事業者（社会福祉法人）5法人が共同で、資源ごみの分別作業を行っている。もともと、大分市からの呼びかけに、地元の5つの社会福祉法人が応じて実現したもので、毎日大量に運ばれてくる資源ごみ（166ｔ/10時間）の分別作業を行っている。この5法人で「大分市障害者就労支援協議会」を組織し、大分市より受託を受ける形になっている。ここでは職員10人、利用者50人の作業スタッフが昼夜、交代でリサイクル業務に従事しているが、1つの作業所では対応できない仕事量がこの5法人の連携により可能となっている。この連携による工賃水準アップの取り組みは、他県でも実施されているところではあるが、行政が主導する安定した事業に社会福祉法人の共同体が応じる形になっており、先進事例の一つとして、考えるべき事例である。なお、このリサイクルプラザ内の作業には5法人のA型およびB型の事業所が参加しているが、従事する利用者には最低賃金が保障されており、作業に従事するメンバーはこの作業を担当することで、3~4万円/月程度、工賃が増加しているとのことである。

大分県では、別の事業も同様の形態で進められているようである。大量生産、大量受注・販売といった、大規模な取り組みは、もともと小規模零細的な事業所に近い授産施設としては、

ハードルの高い取り組みであるが、共同体として、施設側もこれに備えることにより、対応を可能としている事例である。

＜コスト削減の視点を忘れている＞

授産施設では、「利用者の作業量の確保」、「品質の確保」「納期の確保」といった点に重点をおいて事業展開しているところが多いが、「コスト削減」も、利用者工賃を含む付加価値の増大には欠かせない視点である。今回調査を実施したほとんどの事業者は、行っている事業そのものが小規模・零細的なものが多く、事業を開始・運営するに当たって「売れるか」「売れないか」程度の事業評価しか行っていない。十分な販売量が確保できていない中で、「コストを削減」を考えて行くことは、なかなか難しいことではある。しかし、前述の各事業所においても、授産事業を効率的に運営していくためには、「選択と集中」といった視点は欠かせないものであり、事業を集中していくことにより、「コストを抑える」活動も工賃を上げていくためには必要となってくる。具体的なコスト削減の活動としては、「材料費」「経費」「販管費」といった工賃以外のところで削減の余地はないかを考えることのほか、機械化および教育訓練等の投資により、事業そのものの生産性を上げる（相対的なコスト削減）ことも考慮し、事業設計を行っていくことが肝要である。

６． 人事・人材育成

＜まずは、施設長および職員の意識改革が必要＞

授産施設の人事面に関しては、まず第一に授産施設トップ及び職員・スタッフの授産事業に対する意識改革の必要があると思われる。各施設において、授産事業に対するトップの思いは様々なものがあると思われるが、本当に工賃倍増を目標として掲げ、利用者の就労支援を実施していくためには、「福祉だから」とか「障害者施設だから」といった考えは、払拭して事業に取り組むことが不可欠である。これは、先にも述べたように、売上や収益のアップという課題を達成するためには、授産施設間という競争、一般企業との競争というハードルがあるためである。このハードルを越えるためには、トップから職員・スタッフ、そして利用者が一丸となって取り組む必要性がある。その第一歩が、施設トップの授産事業に対する考えをビジョンや理念の形におとしこみ、イメージを明確にして職員・スタッフにそれを明示することである。この施設トップの思い・考えの明示というステップを抜きにしては、職員・スタッフの意識付けや動機付け、さらに人材育成も進めることは不可能である。

施設職員の意識付け・動機付け対策としては、人事制度全般の制度整備、雇用管理見直しを進めていく必要がある。そもそも介護・福祉関連の業種においては、業務の負荷や重要性に比較して賃金が低いという問題があるのは周知のことであるが、賃金制度だけを見直したからといって業務に対する意識やモチベーションが改善されるわけではない。授産施設が求める人材像を明確にし、職能資格制度、賃金制度、人事評価制度、人材育成制度、雇用管理制度等をしっかりリンクさせた総合的な制度の仕組みを用意していくことも対応策として考えられる。授産事業に従事する職員・スタッフに対し、授産事業で成果を出すことにより、組織内で高い評価を得ることができ、処遇その他でメリットを受けることができるような仕組みを用意していくことが必要なこととなるということである。

＜職員の意識付けの事例＞

ここで一つ事例を紹介したい。就労継続支援 B 型事業をおこなっている事業所であるが、ここは、地域内 3 か所で軽食・喫茶事業を行っている。以前は、施設長自ら、売上の計算、経費の計算を行い利用者の工賃を算出していた。しかし、この利用者工賃の計算を拠点の責任者（職員）に任せたところ、各店舗で利用者工賃が 25%~50%程度伸びたとのことである。（ここでは、売上に応じて毎月利用者工賃を支払っている）この事例から言えることは、職員が仕事を任されたことにより、一種の競争心を含めた職員本人の「やる気」が醸成されたことにより、起こった事象であると思われることである。経営資源に制約のある授産施設における職員の動機づけ対策として、ハーズバーグの動機づけ・衛星理論でいうところの「達成」「承認」「責任」「昇進」「仕事そのもの」といった動機づけ要因へのアプローチも、重要な視点となることをここで

指摘しておきたい。

＜雇用管理のための就業規則、マニュアルの活用＞

職員・スタッフの雇用管理改善の取組においては、就業規則を有効に活用することを提言したい。就業規則は、労働基準法等労働関係法令に適法に整備する必要性があるが、特に服務規定等については、各施設が望む職員・スタッフの姿を落とし込み、ルール化、明文化して周知することが可能なツールとしても使用することができる。施設の法令の遵守の姿勢とあいまって職員・スタッフにわかりやすい職場のルールを示すことができるため、職員・スタッフのモチベーションや生産性の向上にも資することができる。雇用管理の一手段としても積極的な利用を検討してもらいたいと考える。法的には作成義務のない常時 10 人未満の労働者を使用する施設であっても就業規則を整備、活用していくことには大きな意味があると思われる。

また、職場のルールを示すためには、マニュアルの整備も欠かせない。マニュアルには、「仕事の内容が誰でもわかるようになる」「新人でもすぐに仕事が担当できるようになる」「教育の時間を減らせる」「商品・サービスの基準ができ、品質が安定する」「スタッフ間で仕事の内容・目的が共有できる」等の効果・メリットがある。利用者の指導に追われる授産施設の職員にとっては、継続的に安定した業務を行っていくためには、マニュアルの整備も必要な視点となることを申し添えたい。

＜OJT(On the Job Training)の必要性＞

施設内で行われる教育訓練としては、OJT が中心的なその手段となるが、これは施設職員・スタッフとして利用者のケア等にかかわる分野では不可欠な方法である。様々なタイプの利用者が従事する授産施設においては、マニュアルや口頭での指示、教育では、本質的な技術・スキルは身につきにくい。そのため利用者に直接触れながら行う OJT は、必要不可欠な訓練となる。OJT の実施にあたっては、職位に応じて必要な項目・内容を設定し、チェックシート等を用意して行うことも一手法である。

＜職員の人生設計をキャリアパスとして描く＞

人材育成については、中・長期的には職能資格制度等を中核としたキャリアパスを明確にして、教育訓練・能力開発を行っていくことを提案したい。授産施設においても、他の介護・福祉施設と同様に人材不足・人材確保が大きな懸案課題となっている。せっかく採用した人材であっても、条件や処遇があわないことにより早期に離職されてしまうという事例も多い状況がある。こうした人材確保の課題についても、人事制度全般の見直しを通して処遇や雇用管理の改善を継続することにより、より良い労働条件の提示・維持が可能となり、さらに有用な人材の確保を実現することができる。

このキャリアパスを設計していく上で重要な視点がある。それは、職員の人生設計に合わせ

たキャリアパスを設定していくことである。職員が「将来的にどのような仕事をしていきたいのか」、「どのような人間になっていたいのか」など、将来的な職員の展望を踏まえ、職務設計を行うことで、職員本人の仕事に対する意欲を醸成することが可能となる。また、職員の仕事に対する意欲を醸成するためには、施設長（施設経営者）と職員との間のコミュニケーションは不可欠である。たとえば、施設で行う事業の方向性を検討する会議を開催し、職員の意見を取り入れ、実施させることで、経営への参画意識を醸成することになり、結果として仕事に対する意欲そのものを醸成することにつながる。

そして確保した有用な人材を上述するようなキャリアパスの中で能力開発を進めていけば、各施設それぞれの固有のノウハウ・知識が蓄積や継承もより行い易くなるメリットも付加されてくる。特に授産事業の実施では、その事業に関してノウハウやスキルを持つ職員・スタッフの存在を頼りに事業を着手されることも散見される。その肝心の職員・スタッフが離職によって授産事業そのものが継続できないといったことがないようにしなければならない。

なお、中・長期的な人材育成の観点から必要とされるキャリアパスに関しては、平成21年度から時限付きではあるが導入された福祉・介護人材の処遇改善事業交付金の受給に関して、平成22年度より要件化される予定である。中・長期的な人材育成は、将来の事業運営にかかせない課題であり、こうした交付金の活用も勘案しつつ制度整備と取組を進めていく必要がある。

＜職員の賃金制度見直しにあたっての留意点＞

また、賃金制度見直しにあたっての留意点として、労働分配率の設定も考慮すべき点である。授産施設においては、通常は介護報酬により収入が限定されるという性質があることから、利用者増加による収入アップという課題を睨みつつ、収入に対する総額人件費の割合をどう設定していくかを検討すべきである。そのうえで、今後の中・長期的な事業運営を検討し、賃金引き上げ水準や賃金構成等に反映させていかねばならない。

７． 製品・サービスの開発及び新規事業展開

＜工賃水準アップを目的として新商品・サービスの開発進める施設は多い＞

今回のアンケート調査では、新商品・サービスの開発を行っているという施設が 6 割程度を占めていた。さらに、製品・サービスの開発を行う際に考慮している点は何かという問いに対しては、「市場性がある(ニーズがある)点」という回答が最も多く、続いて、「利用者が参加可能である点」を重視しているという回答結果であった。しかしその一方で一部には、「思いつき」という回答も見られた。障害者自立支援法の施行以前の授産施設では、下請事業および労務提供事業が中心であり、自施設独自に行う事業に関しては取り組む施設はそれほど多くはなかったと思われる。しかし、同法の施行以降、障がい者の自立を図るための「工賃倍増」がテーマとなり、ほとんどの施設で自主的な事業への取り組みが始まった。その中で、施設長、職員あるいは保護者の経験のある仕事などから、新商品・サービスをはじめとする新規事業が展開されてきている。また、別に佐賀県の実施したアンケート（工賃向上のための取り組みと課題について　H21.12 実施）結果をみると、工賃向上に効果があった取り組みとして、「新規事業展開」を上げたところが最も多く、同時に、効果があった取り組みを行う上での課題として、「新規事業展開のノウハウ不足」を上げる施設が多かった。

これらのことから、新商品・サービスの開発を含めた新規事業展開は、工賃アップを図るための重要な方策の一つであることが指摘でき、コンサルティングを行う上でも、新規事業展開を効率的・効果的に支援するために、どのような支援が必要とされているのか重点的に考察する必要がある。

＜売れるかどうかの視点：市場性＞

新商品・サービスの開発にあたっては、先にも述べたようにまず第一に売れるかどうかという市場性の視点は欠かせない。いかに売れる商品やサービスを開発、展開できるかが工賃アップにつながる。市場性については、事業計画立案の段階で、市場調査や環境分析を実施したうえで、販売・マーケティング戦略を策定していく流れが一般的である。しかしながら、ターゲットとする商圏、人口動態、競合環境等を調べて行くと、新たに始めようとする事業の投資に対する採算性（＝事業性）がないことに気づくことがある。この段階で、事業の開始を諦めてしまいそうになるかもしれないが、しかし、これは一般の企業の市場性（事業性）を考慮した場合の結果であって、授産施設として経営を行っていく上での事業性ではないことに留意すべきである。

授産施設の職員の給与の多くは法人本部の会計から支払われることが多く、また、利用者の工賃自体も一般の就労賃金から比較するとかなり低く抑えることができる。したがって、一般企業の事業性と比較して、事業性がそれほどない場合でも、授産施設が必要とする収益を確保

するための市場性は十分にあることがある。前述の経営計画・事業計画のところで述べたように、事業計画を立てる際に、まず、目標とする工賃水準から必要とする売上高を算出し、その売上高を確保するための市場性を確認していくことで事業計画は成り立っていく。結果として、ニッチな市場を狙う戦略が常道となり、顧客の数を中心とした市場性の評価より、顧客の利用シーンにマッチした販売促進策を実施していくことが、効果的・効率的な方向性ということになる。

更にもう一点付け加えるとすれば、授産施設でできる製品・サービスの市場性を考える場合、何より大切にしなければならないのは、「製品・サービスの品質に対するこだわり」と「施設長および職員の熱意」ということである。「障がい者の施設で作った製品だから」という視点で商品・サービスの提供を行ったところで、買ってくれる顧客は、結局「身内」ということになってしまい十分な収益は得られないという結果になってしまう。「品質へのこだわり」と「職員の熱意」があれば、上記のニッチ名市場をターゲットした方策は、一定のマーケティングに関する知識・知恵があれば、比較的容易に構築可能となってくる。（ニッチ市場への具体的なマーケティングに関しては、6.4　販売・マーケティングを参照のこと）

＜障がい者だからできる製品・サービスの開発＞

第二には、障がい者にしかできない或いは障がい者だからできる製品・サービスの開発という視点も必要になるだろう。取組事例中、日本版サムハルが目標という施設もあったように、この障がい者だからできる製品・サービスづくりという点では、スウェーデンのサムハル（Samhall）の事例が大変参考になる。サムハルは従業員 2 万人をかかえる大事業であるが、従業員の 90%が何らかの障がいをもっている。しかし、健常者と変わらない給料が支払われ、健常者と同様に高い税金を国に納める納税者でもある。サムハルは、雇用機会均等を実現するために設立された国策会社であるが、国営企業であるが故に経営には厳しい達成目標が設定されており、転職者数もその一つである。サムハルは株主である国から

① 業員の 5%以上／年の転職達成、
② 知的障がいや複合的な障がいをもつ人を優先カテゴリーに位置づけ、新規採用の 40%以上をこのカテゴリーから採用する、
③ 一人当たり年間約 1200 時間の労働時間を確保すること、
④ 自己資本利益率 7%以上かつ自己資本比率 30%以上を確保すること、等

を要求されており、実際にそれをクリアしている。脅威の企業体であるが、ここでは、障がい者のために仕事を作り出すことが日常茶飯事だと言う。例えば、スーパーに常駐する障がい者が行う「高齢者のための買い物代行サービス」、「店内清掃サービス」、「郵便物の仕分け作業」、「カフェテリアの配膳サービス」、「請求書のデータ管理業務」等等。いずれも日夜、仕事探しを継続し、仕事を作り出し、障がいを持つ従業員でできる仕事かどうかを検証し積極的に取組を進めている。勿論、スウェーデンと日本では障がい者の就労や社会参加に対する社会的な意

識の相違や社会福祉制度そのものの大きな違いが存在しているが、新商品・サービス開発にあたっては、大変参考になる事例であると思われる。利用者の障がい特性や適性をしっかりと見極め、その利用者だからできる仕事、製品・サービスを検討していくという視点は非常に重要である。また、知的障がい者のうち、一旦作業を覚えると、健常者よりも優れた集中力を発揮し、精度の高い作業を行っている事例も多い。佐賀県内にもこうした障がい者の特性を活用することで、一般企業と競争可能な状態を作りだし、一般就労と変わらない工賃を払っていきたいという高い志を抱く事業者がある。こうした事例は、将来の授産事業の実施者にとって、ベンチマークできる可能性のある事業者であり、我々としても注視していきたいと考えている。

＜付加価値(特徴)のある製品・サービスの開発＞

第三には、いかに付加価値(特徴)のある製品・サービスを開発できるかという視点である。デフレが進んでいるといわれている昨今であるが、「安くて良い商品・サービス」は当たり前という感覚が購買者にはある。安価で品質が良いにプラスαが必要なのである。このプラスαが付加価値とも言える。付加価値は何もお金をかけることだけではない。例えば飲食店や物品の販売店等においては、店舗の雰囲気（照明、居心地、ＢGM、インテリア）、利用者や職員の接客態度（明るい挨拶や服装、言葉づかい）、購入後に出すサンキューレターや季節のDM等も付加価値になる。自施設だけができる顧客への約束（自施設だけの売り・強み）を付加価値として商品にプラスしていく必要がある。要は、競合事業者との差別化という点になるが、「自社の製品・サービスへのこだわり」をもって、事業を構築していくことが必要となるということである。たとえば、農産物についていえば、普通に農協への出荷、近隣への直売所への出荷を考えた場合、安い価格での納入が要求され、生産量に制約のある授産事業所の農産物の販売の場合、それだけでは採算の合わないことが多い。しかし、希少品種の栽培、無農薬・無化学肥料等自然農法の徹底等、他の生産者との違いを明確にして、生産、販売していかなければ、必要な工賃を稼ぐための収益を上げて行くことは難しい。

付加価値の考え方には、上記の差別化以外に、商品の流通過程における川上・川下への事業へ展開することによる付加価値の最大化も考える必要がある。たとえば農産物の場合、農産物そのものを販売しようとした場合、低価な市場価格が存在し、十分な付加価値を得ることは難しいかもしれない。しかし、農産物を自施設で食品加工し、新たな商品として販売することで、卸売或いは小売分野の付加価値を獲得することができる。こうした付加価値の最大化を図っていくことが、工賃アップへつながる可能性が大きくなる。最近、はやりの６次産業化は、この例の典型例であり、農産物の生産から端を発し、食品製造、小売、レストラン事業等へと展開することで、付加価値を回収できる幅が広がってくる。もちろん、すべてを自施設でカバーすることを考える必要はない。自施設でできない作業、工程については、他の授産施設と共同で担当したり、外注およびOEM生産等を検討することでよい。大事なことは、最終消費者の顔が見える状態を維持し、顧客ニーズにマッチした商品を提供することにある。

８． 総括

以上、「障害者授産施設のコンサルティング手法の研究」と題し、調査研究の成果を経営課題別に考察してきたが、授産事業の実態は、まだまだ多くの課題を抱えている。我々のコンサルティングを真に工賃倍増につなげていくためには、更なる検討、研究を積み重ねていく必要がある。しかしながら、今回の調査事業を実施した結果、以下の3点が、今後、授産施設のコンサルティングを行う場合の最も大事な視点であることを認識したので、これらの点について総括として考察したい。

＜障害者自立支援法および授産施設の現場に対する理解＞

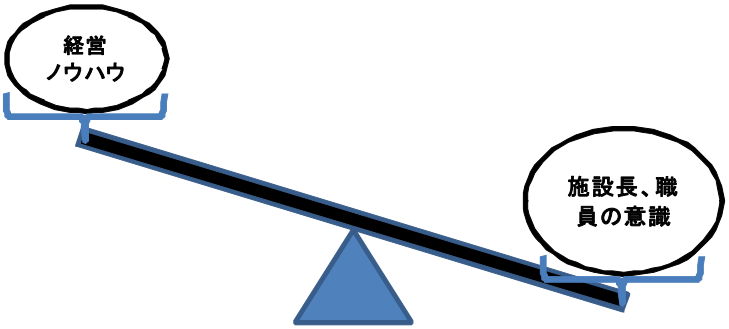
障害者自立支援法の施行とともに、工賃倍増計画がスタートし、経営ノウハウを福祉施設に対しても持ち込むことを目的とし、全国各地でコンサルタント派遣事業が実施されている。しかしながら、授産事業そのものの本質を理解し、コンサルティングを実施したコンサルタント（中小企業診断士）は少ないのではないかと思われる。たとえば、「授産施設の2階建ての収益構造（法人会計と就労支援会計）」や、「利用者の数および利用率がそのまま、法人会計の収益になり」、「別に会計処理する授産事業から工賃が支払われているという仕組み」、「授産事業を行うに当たっては質・量ともに不足するマンパワー」そして、何よりも、「様々な利用者（障がい者）がいる中での個別指導を行いながら、収益事業的に授産事業をまわさないといけない難しさ（福祉と経営の両立）」、授産施設の特徴として理解しなければならない点は数えて行けばきりがない。いずれも、一般企業のコンサルティングを実施する場合と全く異なる環境である。しかしながら、市場環境の分析、経営戦略の策定等、理論的には、授産施設の場合でも考え方そのものは変わらない。難しいのは、上記の「質・量ともに不足するマンパワー不足」にどのように対処していくかである。福祉サービスのみを経験してきた職員や事業経験の少ない保護者に対し、経営理論を展開したとしても、十分に理解し、行動に移してもらえる可能性は低い。したがって、こうした環境に配慮し、施設としてできることから、助言を行っていくというステップが必要になってくる。効果的なコンサルティング活動（コミュニケーション）を図っていくためには次のようなステップを考慮することが参考になる。まず、施設に対し「個人の信頼性」を得ること。信頼性を得るためには、自分自身のバックグラウンド、意向を開示し、コンサルティングを行う本人の信頼性を得る努力をすること。2つ目は、「相手の立場に立って物事を考えること」である。これは、相手の立場、今回の場合であれば、障害者自立支援法および授産施設の現場およびそれらの問題点について理解し、施設と同じ目線で物事を考得られるようになること。そして3つ目が、本業である「経営改善に関する提案」を行っていくことである。単にコンサルティング活動といった場合、3 つの活動にすぐに入りがちになるが、1つめ、2 つ目のステップを踏むことが、効果的な改善提案につながり、本当に実施してもらえる

提案ができるのである。

（この３つのステップは、スティーブン．R.コビー氏の著書「7 つ習慣」からの引用。この中で効果的なプレゼンテーションのステップとして「エトス」「パトス」「ロゴス」の考え方が紹介されている）

＜施設長、職員の“意識”の重要性と難しさ＞

経営ノウハウ、マーケティングノウハウ等を紙面或いは口頭で施設側に伝えたところで、施設長および施設の職員が、「自分たちには無理」「障がい者を抱える施設では無理」と思っているような状態では、何も動かない。提案がいかに優れたものであっても、実施可能なものであっても、当事者が最初からあきらめていては、工賃倍増などありえるはずもない。こういった側面もあり、全国各地で策定されている工賃倍増計画には、施設職員の意識改革がうたわれており、事前のモデル事業として実施された工賃水準ステップアップ事業の中でもその重要性が指摘されている。今回の調査事業および今までのコンサルティングの経験からも、その重要性は十分認識することができた。また、授産施設における「経営ノウハウ」と「施設長、職員の意識」を工賃倍増計画に占める重要性を比較した場合、右図のようになり、感覚的な図ではあるが、「施設長、職員の意識」の比重が大きいと感じている。



授産施設経営における「経営ノウハウ」および「職員等の意識」の重要性比較

それでは、どうやって、施設長および職員の意識改革を図っていくかが課題となるが、施設長に対しては、工賃水準アップを図ることが真に利用者の（自立の）ためとなる活動であること、工賃水準アップに関する経営改善活動が福祉サービスそのものの水準アップにつながることを認識してもらうしかない。コンサルタントからも、この点について、助言を図っていく必要があるが、障がいの重い利用者を抱える施設ほど、この考えが適用できないことも多いので、留意する必要がある。また、職員の意識改革に関しては、給与水準が低いことや経営資源が不足している等、様々な制約があるが、本人たちに気持ち良く仕事をしてもらうためには、施設経営に参画し、自ら責任を持って行動してもらうよう促すことが肝要である。

具体的には 2 つの事例がある。大分県のある授産施設では、地域内 3 か所で軽食・喫茶事業を行っている。以前は、施設長自ら、売上の計算、経費の計算を行い利用者の工賃を算出していた。しかし、この利用者工賃の計算を拠点の責任者（職員）に任せたところ、各店舗で利用者工賃が 25%~50%程度伸びたとのことである（ここでは、売上に応じて毎月利用者工賃を支払っている）。この事例から言えることは、職員が仕事を任されたことにより、一種の競争心を含めた職員本人の「やる気」が醸成されたことにより、起こった事象であると思われることで

ある。

もうひとつは、熊本県のある授産施設であるが、ここでは、施設の職員が経営に参画しやすい環境に気を配っている。この施設では、経営理念を掲げ、施設職員の行動指針として、活用し毎日の唱和を行っているとのこと。また、新しい事業を開始する際や日々の問題が発生した時は、会議中に施設職員が積極的に発言する環境に気を配られており、職員の経営参画意識が高い。また、外部のセミナーに参画する機会を与えるなど、給与以外の面で、様々な職員のモチベーション向上策を行っている。また、利用者の工賃水準のアップと職員の給与水準アップをそれぞれ将来の目標として掲げており、これらが、職場の明るさ、職員の離職率の低さにつながっているものと思われる。

この２つの事例は、コンサルティングを実施する場において、多くの示唆を与えてくれる。今まで、職員の意識改革へのアプローチとしては、様々な経営手法を伝えていくことに終始する面があったことは否めないが、今後は、こうした職員の意識改革にアプローチする手法も活用することで、更に効果的な支援を行うことが可能となることが示唆される。

＜経営資源を補完するために必要な行政支援＞

授産施設は、ヒト、モノ、カネ、情報のいずれの経営資源においても脆弱である。この脆弱性の多くは行政支援によって、補完可能である。現在、佐賀県においては、右図のように様々な支援事業が行われている。この中で、「ビジネススキルアップ研修」、「経営コンサルタント派遣事業」及び「大規模生産設備整備事業」については、我々中小企業診断士も関わりながら支援させていただいている部分である。今後、これらの事業がどのように進んで行くのかは不明な点も多い。しかしながら、工賃倍増計画は、目標に到達できていないのが現状であり、まだまだ、道半ばの状況である。平成 19 年からこの計画がスタートし、当時の佐賀県の工賃水準は 15,396 円（平成 18 年）、平成 20 年度で 16,589 円、21 年度も大幅な上昇は期待できない状態であり、計画当初に設定した 21 年度目標工賃 30,000 円にはまだまだ到達できない状態である。佐賀県の工賃水準は、全国的にも高い水準（平成 20 年度は全国 1 位）にあることから、この状態は、佐賀県に限らず全国的に同じ状況であることは容易に推察できる。このような中、過去 2 年間、我々中小企業診断士もこの工賃倍増計画の一端を担い、支援を行ってきており、工賃倍増につながっていない現状

＜佐賀県において行われている工賃倍増支援事業＞

■パワーアップ支援事業
①ビジネススキルアップ研修
②経営コンサルタント派遣事業
③初期投資支援事業
④障害者福祉施設等の受注促進事業

■目標工賃達成助成事業

■大規模生産設備整備事業

■その他の事業
- 事業所製品の PR と受注拡大の支援
- 事業所と商工団体との連携推進

は、残念としか言いようない。今回、過去2年間の経験および調査事業を実施し、改めて、今まで行ってきた事業を振り返ることができた。その結果は本報告書にまとめたところであるが、今後機会があれば、この成果を活かし、コンサルティング活動及び研修事業を更に効果的なものとしていきたいと考える。

最後にもう一点付け加えたい。授産施設の今後の大きな課題の一つに、一般企業との連携がある。現在、下請事業として、様々な企業から仕事を受託している授産施設ではあるが、更に高度な連携である「共同開発」や「共同販売」、更には「農商工連携」等、授産事業を営む組織であっても連携の可能性のある事業を行う施設は多い。商工団体等との連携も図られているところだとは思うが、なかなか効果が現れていないのが現状のように思われる。商工団体等と連携し、授産施設と一般企業のマッチングをいっそう推進していくことで、更なる工賃倍増効果および就労支援効果も期待できるものと思われる。また、このように授産施設への支援内容が拡張されることで、我々中小企業診断士の関わる場が創出されことを期待して、本報告書の終わりとしたい。

おわりに

障害者自立支援法の施行を契機とした授産施設の工賃倍増計画は、中小企業診断士等の経営コンサルタントが、あまり踏み込んだことのない分野であり、多くのコンサルタントが戸惑いを感じながらコンサルティングを実施してきたものと思われる。その戸惑いを払しょくする目的で、今回の調査事業を実施してきたわけであるが、授産事業を通して、コンサルタントとしても多くの気づきがあった。その一つは、経営資源の脆弱な施設に対するアプローチの仕方である。たとえば、授産施設に対しSWOT分析を実施しても、まったく「強み」を見つけられず、新規事業を開始するにあたっても、まったく経験のない分野へ進出していくしかないという施設は多いように思われる。このような授産施設の場合、全くのゼロベースからの支援を実施する必要があり、これが戸惑いの原因の一つとなっていたものと思われる。「福祉サービス」と「経済的事業」との両立が難しいということは、以前から指摘されていたところではあるが、一方で、経営資源そのものが脆弱である点も、工賃アップを難しくした要因であると思われる。

そのような中、今回はこの経営資源のない授産施設に対しどのように対応していけば効果的にコンサルティングを行うことができるのかという課題に対し、挑戦し、一定の活路を見出すことができた。具体的には、職員本人への意識付け・動機づけのアプローチを施設として実施してもらうことで、経営資源のない部分を補っていくことが可能であるということである。言い換えれば、「強み」がなく、ほぼゼロベースで方向性を模索しなければならない施設でも、職員に動機づけを行い、リーダーを育てていくことで、それを「強み」に変え、その人的資源を起点に事業展開を伸展させていくことができるということである。最初から「できない」「無理」と思われていたのでは、工賃アップは図るべくもないが、今後のコンサルティングにおいては、この点へのアプローチを忘れずに実施していきたいと考えている。

また、このアプローチは、一般の中小企業にも十分に対応可能な視点であり、今後は授産施設へのコンサルティングだけではなく、一般の企業に対しても適用していきたい。また、今回得た多くの「気づき」についても、一般の中小企業へ適用できるものは多い。そのすべてをこの報告書に記載できたわけではないが、それらについては、改めて細かく紹介していきたいと考えているので、期待していただきたい。

最後に、今回、調査事業に協力していただいた佐賀県内外の障がい者授産施設、就労継続支援施設、佐賀県障害福祉課就労支援室、その他関係者の方々には、多大なご協力、ご助言、ご支援を頂きました。ここに厚く御礼申し上げます。

調査・研究事業　実行委員長　　牧﨑　茂
調査・研究　実行委員　土井　浩多郎、副島　泉
成沢　俊彦、西村　茂治、伊藤　健一

添付資料：アンケート調査票

平成21年8月12日

平成２１年度　（社）中小企業診断協会　佐賀県支部による調査・研究事業

テーマ：「障害者授産施設の工賃アップのためのコンサルティング手法の研究」

アンケート調査票

拝啓、ますますご盛栄のこととお慶び申し上げます。また、平素より、私共（社）中小企業診断協会に格別の高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

私ども中小企業診断協会は、全国組織であり、経営コンサルタントの国家資格として活動する団体です。また、各県に支部があり、支部毎にテーマを定め中小企業の経営実態を調査し、私共の今後の経営支援活動の指針としております。

本年度、中小企業診断協会 佐賀県支部（以下、当支部）では、**「障害者授産施設の工賃アップのためのコンサルティング手法の研究」**と題し、調査及び研究を実施することになりました。

佐賀-県では、「授産事業パワーアップ支援事業」と題し、ビジネススキルアップ研修、工賃ステップアップ支援事業等の経営の専門家、コンサルタントを交えた授産施設の工賃倍増のための支援が行われています。しかしながら、経営資源の不足する授産施設においては、通常の経営支援手法では、継続的かつ効果的な支援は通用しにくいと言わざるをえません。当支部においては、これらの県内の授産施設の実態を明らかにし、また、効果的に授産施設の工賃倍増を達成するためのコンサルティング手法を確立することを目的に調査を実施することといたしました。

お忙しいこととは存じますが、下記アンケートにお答え頂きたく当調査票をお送り致しました。施設長もしくは、施設経営をよく理解していただいている方にご回答をお願いできれば幸いです。ご返信の程、宜しくお願い申し上げます。

敬具

- 調査内容は本調査事業以外には一切使用致しません。また、個別のご回答については、事前に施設様に掲載内容の確認をお願いし、ご承諾を頂いたもの以外は公表致しません。
- 調査結果は、まとまり次第ご報告させて頂きます。
- 記入に不都合がある箇所については未記入でお願い致します。
- **記入頂きましたアンケートは、恐縮ですが、ファックスにて８月31日までに（社）中小企業診断協会　佐賀県支部（FAX:0952-98-0441）へ送信をお願い致します。**
- ご質問等ございましたら、090-7928-2880（リーダー：牧崎　茂）までご連絡下さい。

社団法人　中小企業診断協会

佐賀県支部支部長　　鶴田　公寛

１．＜基本情報＞

<table>
<tr><td>施設名</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>回答者職・氏名</td><td colspan="2">（職名）</td><td colspan="3">（氏名）</td></tr>
<tr><td>施設長・氏名</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>連絡先</td><td colspan="5">電話：　　FAX：
E-mail：　　@</td></tr>
<tr><td rowspan="2">施設種類
（いずれかに○）</td><td colspan="2">就労継続支援 A 型</td><td colspan="2">就労継続支援 B 型</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">福祉工場</td><td colspan="2">授産施設（21 名以上）</td><td>小規模授産施設（21 名以下）</td></tr>
<tr><td>受入障害者数
（利用者数）</td><td>身体：　　名</td><td colspan="2">知的：　　名</td><td colspan="2">精神：　　名</td><td>合計：　　人</td></tr>
<tr><td>施設職員</td><td colspan="5">人</td></tr>
<tr><td>利用者の年齢層</td><td>20 代
人</td><td>30 代
人</td><td>40 代
人</td><td>50 代
人</td><td>60 歳以上
人</td></tr>
<tr><td rowspan="2">法人の種類
（いずれかに○）</td><td colspan="2">社会福祉法人</td><td colspan="2">NPO 法人</td><td>公立</td></tr>
<tr><td colspan="2">医療法人</td><td colspan="3">その他（　　）</td></tr>
<tr><td>授産事業収入
（平成 20 年度）</td><td colspan="2"></td><td colspan="2">平均工賃
（平成 20 年度）</td><td></td></tr>
</table>

２．質問

以下、施設の経営・運営に関する質問をしますので、該当する箇所に○をつけてください。

1)　施設で行っている主な事業を教えて下さい。（複数回答可）

１．農業	２．下請け	３．労務提供・作業員派遣 （清掃、組み立て作業等）
４．食品の製造	５．食品の販売	６．レストラン事業 （喫茶を含む）
７．食品以外の製品の製造	８．食品以外の製品の販売	
９．その他（　　）		

（売上について）

2） 最近数年間の業績について教えて下さい。

1. 上昇　2. やや上昇　3. 横ばい　4. やや下降　5. 下降

3） 今後 10 年間の業績予想について教えて下さい。

1. 上昇　2. やや上昇　3. 横ばい　4. やや下降　5. 下降

（事業計画・経営計画）

4） 授産施設の事業運営について、単年度もしくは複数年度（3～5 年程度）の事業計画、経営計画を作成していますか。

1. 作成している　2. 作成していない

5） 作成した事業計画・経営計画と実績との差異の比較（分析）を行っていますか。

1. 行っている　2. 行っていない

（販売・マーケティング）

6） 販売・営業活動を行っていますか。

1. 行っている　2. 行っていない

7） 販売・営業活動は、誰が行っていますか。

1. 施設長が行っている　2. 施設職員が行っている

3. その他（　　）

8） ホームページは開設されていますか

1. すでに開設済み　2. まだ開設していない　3. 今年中に開設予定

9） ニュースレター等の情報発信を行っていますか。

1. ニュースレターを発行している　2. 何も発行していない

3. その他（　　）

10） 主な販売先の状況を教えてください。

1. 固定の販売先がある　２．固定の販売先はない　3. 該当なし

（　　）

（生産・製造）

8） 日次、週次、月次等、生産計画を立て、生産・製造を行っていますか。

1. 生産計画を立てている　　2. 生産計画は立てていない

9） 生産計画を立てている場合、どのような生産計画ですか。

1. 日次計画　　2. 週次計画　　3. 月次計画

2. その他（　　）

10） 作業マニュアルはありますか。

1. 作成している　　2. 作成していない

11） 施設で所有している設備があれば教えてください。

（例、食品製造工場を持っている、ミシンが多数ある、パソコンが設置してある、など）

（人事・人材育成）

12） 施設職員に対し、教育訓練を実施していますか。

1. 行っている　　2. 行っていない

13） 教育訓練を行っている場合、それは定期的に行われていますか。

1. 定期的に行っている　　2. 定期的ではない

14） 差し支えなければ、施設職員向けに行っている教育訓練の内容を教えてください。

15） 施設職員に対し、（作業あるいは指導等）マニュアルを作成していますか。

1. 作成している　　2. 作成していない

（製品・サービスの開発）

16） 新製品・サービスの開発を行っていますか。

1. 行っている　　2. 行っていない

17） 製品・サービスの開発を行う場合、考慮している点を教えてください。（複数回答可）

1. 市場性がある（ニーズがある）　2. 施設のもの、技術を活用できる（シーズがある）
3. 利用者が参加可能である。　4. 思いつき

18） 工賃倍増に向けて今後力を入れていきたい事業もしくは事業分野があれば教えて下さい。

19） 施設にとって、経営上の課題と思われる事項に○を付けてください。（複数回答可）

1. 経営計画・事業計画	2. 新商品・サービスの開発	3. 市場および販路開拓
4. 生産管理（生産効率・生産性）	5. 営業ノウハウ	6. 職員（指導員）の教育・訓練
7. 利用者の教育・訓練	8. 職員の意識改革	9. 経理処理
10. 他の施設との連携	11. 一般企業との連携	

20） 今までに、経営コンサルタント（中小企業診断士など）の派遣を活用されたことはありますか。

1. 活用したことがある　　2. 活用したことはない

21） 経営コンサルタントの助言は、実際に事業運営に活用できましたか。

1. 活用できた　　2. 活用できなかった

22） コンサルタントを活用する場合、コンサルタントに対して、何か要望等あれば教えて下さい。

ご協力ありがとうございました。

社団法人中小企業診断協会　とは

本会は、中小企業診断士を会員とした産業支援の専門家集団として、常に経済社会の変化に対応できるよう、会員への支援体制の整備充実を図っております。産業構造が急速に変化している今日、中小企業診断士の役割は産業支援サービスの専門家集団としてその活躍が一層期待されております。ハイテク・ハイクオリティな時代に即応し、本会では診断士の知識共有化を進めるとともに、経営戦略工学研究センター・ビジネスクリニックセンター等、診断支援システムを構築し、社会の要請に応えております。

【名称】社団法人　中小企業診断協会　J-SMECA
Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association

【目的】中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興に寄与することを目的としています。

【設立】1954 年（昭和 29 年）10 月　中小企業庁の指導のもとに設立され、その後中小企業支援法に基づき、中小企業診断士の試験及び更新研修等を実施する機関として経済産業大臣の指定を受けています

【組織】東京都中央区に本部を置き、全国４７都道府県支部に所属会員を擁する、我が国唯一の全国組織のビジネスコンサルタント団体です。

【会員】全国で 8,500 名を超える会員が高度な知識の共有化を図るため、47 都道府県支部のもとに定期的に開催される研究会を通じて研さんに励んでおり、公的支援事業への協力者として、また、民間のプロフェッショナルコンサルタントとして、幅広く活動をしております。

中小企業診断士とは

中小企業診断士とは、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家を言います。　中小企業診断士は、中小企業支援法に基づいて経済産業大臣が登録する資格で、中小企業支援法では、次のように位置づけられています。

１．中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者
（公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）

２．業務は「経営の診断及び経営に関する助言」

３．中小企業診断士試験は、法律上の国家資格

平成２２年２月　発行

発行所　社団法人中小企業診断協会佐賀県支部

〒849-0905　佐賀県佐賀市金立町大字千布 1450-10　有限会社フジソーケン内

Ｔｅｌ＆Ｆａｘ：0952-98-0441　Ｅ－mail：shindan@po.saganet.ne.jp